إدارة وتخطيط العلاقات العامة

دكتور

على عجوة

الأستاذ بقسم العلاقات العامة

كلية الإعلام - جامعة القاهرة

دكتور

محمود يوسف

الأستاذ بقسم العلاقات العامة

كلية الإعلام - جامعة القاهرة

٢٠٠٥

المحتويات

مقـــدمة

فى إطار دراستنا للعلاقات العامة نقدم لدارسى التعليم المفتوح الكتاب الثانى بعنوان "إدارة وتخطيط العلاقات العامة".

وقد جاء الكتاب الأول يحمل عنوان "مقدمة فى العلاقات العامة" تأليف أ.د. محمود يوسف. وقد قدم بعض الأسس العلمية المتعلقة بممارسة العلاقات العامة فى المنظمات المعاصرة.

ويأتى هذا الكتاب الثانى ليقدم أربعة فصول قام الأستاذ الدكتور على عجوة بكتابة الفصلين الأول والثانى، بينما قام أ.د. محمود يوسف بكتابة الفصلين الثالث والرابع.

ويحمل هذا الكتاب جديداً يختلف كليةً عن موضوعات الكتاب الذى سبق لدارسى التعليم المفتوح دراسته تحت هذا المسمى من قبل.

ويتناول الفصل الأول "تنظيم إدارة العلاقات العامة" أهمية الوظيفة التنظيمية للعلاقات العامة، وأساليب تنظيم إدارة العلاقات العامة، وهياكلها التنظيمية، ومواصفات المشتغلين بالعلاقات العامة، وأهمية المستشار الخارجى، وحالات تطبيقية.

وجاء الفصل الثانى يحمل عنوان "وكالات العلاقات العامة" ويتضمن توضيحاً لمهام وكالات العلاقات العامة، ويعرض لتطور هذه الوكالات، ويقدم التنظيم الإدارى لها، ويبين دور هذه الوكالات فى مصر والدول العربية، وأخيراً يوضح العلاقات العامة الدولية لبعض الدول المتقدمة.

ويتناول الفصل الثالث "مشكلات إدارات العلاقات العامة فى المنظمات المعاصرة وكيفية مواجهتها. فيوضح هذه المشكلات على نحو

دقيق ويبين السبل الكفيلة بالتغلب عليها فى واقع الممارسة العملية.

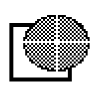
وتحت عنوان "إدارة صورة المنظمة" جاء الفصل الرابع وفيه بيان بالعوامل المؤثرة فى تكوين الصورة الذهنية لأجهزة الشرطة كالجمهور الداخلى، ووسائل الإعلام، وقادة الرأ ، وأداء المسئولية الاجتماعية.

نأمل فى النهاية أن يتضمن الكتاب حصيلة معرفية تعود بالنفع على الباحثين والدارسين والممارسين.

والله الموفق

المؤلفان

أ.د. على عجوة أ.د. محمود يوسف



الفصل الأول
تنظيم إدارة العلاقات العامة(*)

الأهداف التعليمية:

عزيزى الدارس:

عزيزتى الدارسة:

يتوقع بعد دراسة هذا الفصل، أن تكون قادراً على أن تتعرف على:

- أهمية الوظيفة التنظيمية للعلاقات العامة ومجالاتها.
- أساليب تنظيم إدارة العلاقات العامة.
- الهياكل التنظيمية لإدارة العلاقات العامة.
- المواصفات الشخصية والمؤهلات الاتصالية والإدارية للمشتغلين بالعلاقات العامة.
- أهمية المستشار الخارجى ودوره فى دعم الإدارة الداخلية.
- حالة تطبيقية لإدارة العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى.

العناصر:

١- مفهوم الوظيفة التنظيمية.

٢- أهمية الوظيفة التنظيمية ومجالاتها.

٣- أساليب تنظيم إدارة العلاقات العامة.

٤- الهياكل التنظيمية لإدارة العلاقات العامة.

٥- المؤهلات الشخصية والاتصالية والإدارية للمشتغلين بالعلاقات العامة.

٦- المستشار الخارجى: مزاياه ومشكلاته ودوره فى دعم إدارة العلاقات العامة.

٧- حالة تطبيقية لإدارة العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى.

(*) إعداد أ.د. على عجوة.

الفصل الأول

تنظيم إدارة العلاقات العامة

تهدف الوظيفة التنظيمية فى المنظمة إلى تحقيق التكامل بين الطاقات البشرية المتاحة للمنظمة بالاعتماد على فكرة تقسيم الأعمال وتجميع التخصصات فى إطار الأدوار الوظيفية والوحدات التنظيمية . كما تحقق التنسيق بين جهود الأفراد وقدراتهم بالاعتماد على فكرة تحديد المسئوليات وتفويض الصلاحيات فى إطار المستويات الإدارية والمناصب الوظيفية ، بمعنى أن الوظيفة التنظيمية تمهد لتطبيق مبدأ الشخص المناسب فى المكان المناسب بتوصيفها المسئوليات واختصاصات الوحدات الإدارية وصلاحيتها ، وكذلك لواجبات الأدوار الوظيفية وصلاحيتها ، ثم تحديد المهارات المطلوبة لتلك الوحدات الإدارية ، وكذلك المهارات المطلوبة لـ دوار الوظيفية "المؤهلات" بما يضمن المطابقة بين الوظيفة وشاغلها ، وبين هيكل الوظائف فى الوحدات الإدارية وملكاتها(١).

وبصفة عامة، تنقسم وظائف الإدارة إلى ثمانى وظائف أساسية هى :

١- التخطيط الإدارى:

ويقصد به كل ما يحدد مقدماً ما سوف يتم عمله وعلى أساسه تحدد عمليات التنظيم وحشد القوى المادية والبشرية والإشراف والرقابة .

٢- التوظيف:

أما التوظيف فهو تعبئة القوى العاملة اللازمة لإدارة المؤسسة واختيار أفراد هذه القوى وتدريبها ووضعها فى المكان الملائم لها بقصد الوصول إلى الإنتاج وتوفير شروط وظروف العمل الملائمة للعاملين بالمنظمة ليستمروا فى أداء مهامهم بسرعة وكفاية واقتصاد ، وكذلك تحديد الأجور ووضع نظم العلاوات والترقيات وإنهاء الخدمة لكل فئة كى يركزوا جهودهم ويشعروا بالأمان والاستقرار .

٣ - التوجيه والإشراف :

الإشراف عنصر عام من عناصر الإدارة والمقصود به مراقبة التنفيذ والتأكد من مطابقة الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف .

٤- التمويل والإدارة المالية :

وهى تتعلق بالنشاط الإدارى المختص بتوفير الأموال اللازمة والتأكد من حسن إنفاقها فى أبواب الإنفاق القانونية .

٥- التنسيق :

وهو يتعلق بإيجاد الانسجام والترابط بين أوجه النشاط المختلفة عند توجيهها لتنفيذ الأهداف الموضوعة والتنسيق فى حد ذاته لايعتبر وظيفة إدارية لها كيان مستقل ولكنه مناخ يجب أن يتوافر فى جميع مراحل العمل الإدارى .

٦- التسجيل :

وهو يعنى كتابة الحقائق أو المعلومات كما هى بأمانة بقصد الاحتفاظ بها والرجوع إليها فى المستقبل .

٧- اتخاذ القرار :

لا ينبغى النظر إلى القرار باعتباره مجرد إجراء شكلى للبت فى الأمور أو لحسم المشاكل أو باعتباره وسيلة للاختيار بين الحلول المختلفة فحسب ولكن باعتباره أداة للتجديد والخلق والإبداع بحيث يخرج القرار معبراً عن أفضل البدائل التى تتوخى أفضل السبل للوصول إلى الهدف الذى من أجله اتخذ القرار(٢).

وما سبق يوضح الحاجة الماسة إلى إطار عملى لبناء العلاقات بين الأدوار الوظيفية وكذلك الوحدات الإدارية فى كلا الاتجاهين الأفقى والعمودى، ويتحقق هذا الأمر بتحديد تقنيات إنجاز الأعمال إن كانت اختصاصات للوحدات أو واجبات لـ دوار حيث يتضمن هيكل المهمات الإطار العملى والآلية المقبولة لإنجاز

المهام بدءاً بجزئياتها فى المستويات التنفيذية (الأدوار الوظيفية) وانتهاءً بالحصيلة أو الهدف النهائى والعام للمهام فى المستوى التخطيطى (المناصب الوظيفية) وكذلك بإصدار مجموعة من قواعد العمل وتعليماته وأسسه وضوابطه المركزية أو الاستقلالية فى صنع القرارات الإدارية وفى اتخاذها وكذلك درجة المشاركه فى هذه القرارات وحدود المسئوليات لكل دور وظيفى ولكل وحدة إدارية، وفضلاً عن ذلك كله تحتاج وظيفة التنظيم إلى النهوض بتلك الأعباء الكبيرة إلى توثيق تلك الفعاليات وما تستلزمه من بيانات ومعلومات ضمن أدلة تنظيمية متخصصة تحدد واقع حال المنظمة ، وتسهل استقراء مستقبلها وتسهل للقائد الإدارى التوظيف السليم للطاقات البشرية المتاحة ، وتوجيهها لاستخدام الموارد الأخرى بكفاءة وصولاً إلى الفعالية فى تحقيق الأهداف[٣].

وتحقق الوظيفة التنظيمية لإدارة العلاقات العامه مجموعة فوائد يمكن رصد أهمها فيما يلى :

١- تحديد السلطة الممنوحة للفرد وأوجه ممارستها .

٢- تحديد العلاقات بوضوح بين الأفراد العاملين فى الإدارة .

٣- تمكن من التوزيع العملى لـ عمال والوظائف بحيث يتم تفادى إسناد أعمال أو وظائف لـ فراد بناء على عوامل شخصية .

٤- القضاء على الازدواجية فى العمل وذلك من خلال التقسيم الموضوعى للعمل .

٥- التنسيق بين النشاطات المختلفة بفعالية حتى يمكن بناء علاقات إدارية مناسبه بين الوحدات التنظيمية المختلفة .

٦- نقل القرارات إلى جميع أجزاء المنظمة وذلك عن طريق خطوط السلطة والاتصال .

وتعد العلاقات العامة من أحدث وظائف الإدارة فقد تشكلت لها خلال مراحل التطور العلمى والعملى مجموعة قواعد تنظيمية وإدارية تتناسب مع طبيعتها وأهميتها وتأسيساً على ما تقدم يناقـ **هذا الفصل أبعاد الوظيفة التنظيمية لأنشطة العلاقات العامة على أساس مجموعة من المحاور، هى:**

١- توصيف وظائف العلاقات العامة .

٢- أساليب إدارة العلاقات العامة .

٣- أساليب تنظيم العمل فى إدارة العلاقات العامة .

٤- الموارد البشرية لإدارة العلاقات العامة .

أولاً ـ توصيف وظائف إدارة العلاقات العامة :

يعد توصيف الوظائف واحداً من الشروط الجوهرية لتحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب ، ثم الاستخدام الأمثل للموارد البشرية لأن التوصيف يوفر تصوراً سليماً عن الأدوار الوظيفية المطلوبة(٤).

ويذهب البعض إلى أن الاختلاف تحديد الوظائف التى ينبغى على إدارة العلاقات العامة القيام بها يرجع لعدة اعتبارات ، إذ يتوقف تحديد هذه الوظائف على عدة معايير، أهمها :

١- طبيعة وحجم ومجال عمل المنظمة وأهمية وحجم الجماهير التى تتعامل معها .

٢- حجم الموارد المالية المتاحة أو المخصصة لإدارة العلاقات العامة .

٣- المناخ السياسى والاقتصادى والاجتماعى الذى تعمل فيه المنظمة .

٤- مدى إدراك الإدارة العليا لمفهوم العلاقات العامة ومدى اقتناعهم بأهمية وقدرة هذه الإدارة على إنجاز الأعمال التى كلفت بها .

إلا أنه يمكن القول إنه مهما اختلفت الوظائف المحددة لإدارة العلاقات العامة من منظمة إلى أخرى فإن هناك محوراً عاماً للاتفاق بين وظائف العلاقات العامة بصرف النظر عن طبيعة المنظمة التى تعمل بها فإنها ينبغى أن تسعى لتفسير الرأى العام واهتماماته واتجاهاته ومشكلاته للإدارة ، وأن تشرح للرأى العام أهداف المنظمة وسياساتها وإنجازاتها وما تؤديه من خدمات وذلك من خلال ما تقوم به إدارة العلاقات العامة من بحوث الرأى العام وتجميع كافة البيانات والمعلومات اللازمة عن جماهيرها، وتخطيط البرامج الاتصالية ، ثم ممارسة العملية الاتصالية مع جماهيرها المستهدفه .

وأخيراً تقوم بتقويم تأثير برامجها وعملياتها الاتصالية على الرأى العام وهى المراحل التى تمر بها العلاقات العامة عندما تدخل حيز الممارسة العملية[٥].

وبصفة عامة، تشمل وظائف العلاقات العامة ما يل :

١- كل ما يمكن إحصاؤه لتأكيد التفاهم المشترك بين المنظمة ومن يتعاملون معها سواء من داخل المنظمة أو من خارجها .

٢- اكتشاف وإزالة العوامل التى تشكل مصدراً لسوء التفاهم .

٣- تقديم النصح والمشاركة فى تقديم الصورة العامة عن المنظمة .

٤- العمل على توسيع دائرة تأثير أو نفوذ المنظمة بالوسائل الاتصالية الملائمة كالنشر والإعلان وغيرها .

٥- كل ما يؤدى إلى تحسين الاتصال بين المنظمة وجمهورها[٦].

ويرى كل من كاتليب وسنتر وبروم Cutlip , Center Broom **أن العلاقات العامة تنهض بمجموعة وظائف هى:**

١- تسهيل وتأمين انتقال الآراء بين طرفين هما : الجمهور والمنظمة وذلك

بهدف خلق التوازن بين سياسات المنظمة من جانب واحتياجات الجمهور من جانب آخر.

٢- إطلاع المسئولين فى المنظمة على السبل المناسبة لتنفيذ البرامج العملية والاتصالية بهدف مضاعفة درجة القبول نحو المنظمة .

٣- تقديم المشورة وتنفيذ البرامج المعدة بهدف توسيع دائرة التفاعل بين السياسات والعمليات التنفيذية من جهة وزيادة العلاقات الإيجابية من جهة أخرى(٧).

أما كانفيلد Canfield **فقد ركز بشكل أساسى على مجموعة الوظائف التى تقوم بها العلاقات العامة مع الجمهور الداخلى، وهى تتمثل فيما يلى:**

١- تفسير وشرح آراء الجماهير الداخلية للإدارة العليا وذلك عن طريق توفير معلومات عن مواقف (آراء واتجاهات) الجمهور الداخلى.

٢- تقديم النصح والمشورة إلى الإدارة فيما يتعلق بالتعامل مع الجمهور الداخلى بالمنظمة.

٣- القيام بأبحاث للرأى العام وتقويم تأثير برامج العلاقات العامة مع الجمهور الداخلى للمنظمة.

٤- وضع برامج الخطط الخاصة بالعلاقات العامة مع الجمهور الداخلى .

٥- العمل على تمكين الجمهور الداخلى من التعبير عن وجهة نظره للإدارة وذلك باستخدام الوسائل الاتصالية المناسبة لتحقيق ذلك .

وقد ركز فرانك وال Frank Walsh **وظائف العلاقات العامة مع الجمهور الداخلى فى وظيفتين:**

١- حل التعارض الطبيعى بين الاهتمامات والمصالح المختلفة للإدارة والعاملين .

٢- توفير الطرق والوسائل الاتصالية المناسبة بين الإدارة والجمهور(٨).

ويمكن تحديد وظائف العلاقات العامة ضمن المحاور الأساسية للتخصصات الوظيفية الثلاثة على النحو التالى:

أ- الوظائف الإعلامية :

١- توعية جمهور المنظمة بمخرجاتها (سلعاً وخدمات) وكيفية الانتفاع منها أو الإسهام فى تطويرها .

٢- تطوير تقنيات الأنشطة الإعلامية بما يحقق مرونة التفاعل الإيجابى مع جمهور المنظمة .

٣- رفع كفاءة استخدام وسائل الاتصال المتاحة بما يحسن من العلاقات مع الجمهور ويدفعها باتجاهات إيجابية .

ب- وظائف الاستعلام :

١- إجراء البحوث المسحية لجمهور المنظمة أو للرأى العام وصولاً إلى مؤشرات دقيقة عن مواقفها من المنظمة .

٢- تحليل مواقف الجمهور والرأى العام لتحديد الآثار المترتبة عليها وسبل معالجة الجوانب السلبية منها ودعم الإيجابية منها .

٣- تطوير تقنيات استيعاب متغيرات مواقف الجمهور (حاجاته ورغباته) وكيفية التحكم بها.

جـ- وظائف التنسيق :

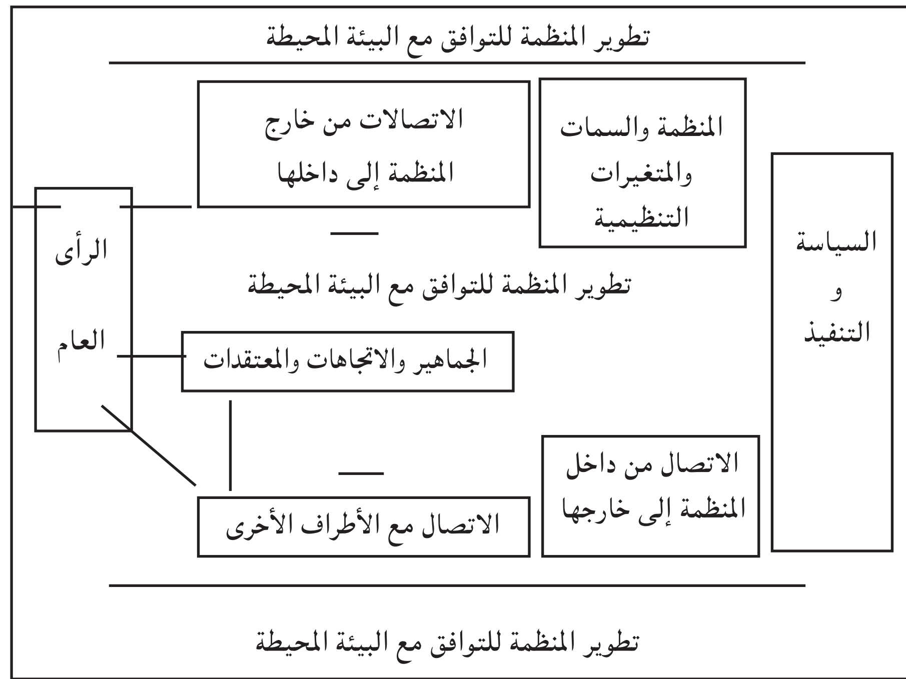
١- ربط خطة العلاقات العامه مع خطط الإدارات الأخرى فى إطار الخطة الشاملة للمنظمة .

٢- تصميم الهيكل التنظيمى للعلاقات العامة بما يتفق مع موقعها فى الهيكل التنظيمى للمنظمة وينسجم مع بناء العلاقات العامة بين الوحدات المختلفة فى الهيكل .

٣- برمجة أنشطة العلاقات العامة مع الأنشطة الأخرى فى المنظمة بما يمنع التداخل أو الازدواجية وكذلك التعارض والتقاطع بينها .

٤- تنسيق فعاليات المتابعة ومراقبة برامج العلاقات العامة فى إطار مراقبة البرامج الأخرى فى المنظمة ومتابعتها[٩] .

ويوضح الشكل التالى ميكانيزم وظيفة العلاقات العامة :



شكل رقم (٣)

ميكانيزم وظيفة العلاقات العامة[١٠]

ثانياً ـ أساليب إدارة العلاقات العامة:

من الصعب رسم نظام معين لإدارة العلاقات العامة فى منظمة من المنظمات فهى تختلف حسب عوامل كثيرة ففى حالة صغر حجم المنظمة مثلا يقوم المدير بنفسه أو بواسطة معاون له من العاملين فى المنظمة بأعمال العلاقات العامة، كما يختلف جهاز العلاقات العامة حسب مدى فهم القائمين بالإدارة فيها لأعمال العلاقات العامة من جهة ومن ثم البناء التنظيمى لإدارة العلاقات العامة من جهة أخرى[١١] .

هناك عدة أنماط مختلفة لتنظيم وظيفة العلاقات العامة، هى:

١- يقوم بها وحدة خاصة .

٢- يقوم بها شخص أو قسم متفرغ لها .

٣- يقوم بها شخص غير متفرغ من مستوى مدير (مكتب).

٤- يقوم بها شخص غير متفرع من مستوى بسيط أو رئيس قسم .

٥- جميع الموظفين فى المنظمة مسئولون عن العلاقات العامة .

٦- ليس لها قسم ولا إدارة ولا يقوم بها أحد .

ويشير الهيكل التنظيمى إلى البناء التنظيمى العام وأسلوب تقسيمه قطاعياً ومستويات تقسيمه رأسياً . وتختلف المستويات التنظيمية فى الهيكل العام للنظام الإدارى، فحيث نجد فى بعض النظم تداخلاً أو تباعداً بين المستويات التنظيمية يمكن أن نتصور التقسيمات الرأسية الأساسية الآتية فى أغلب النظم الإدارية فى العالم الحديث وهى :

* المستوى الرئاسى .
* مستوى القرار التخطيطى .
* مستوى القرار الإجرائى .
* مستوى القرار التنفيذى .
* مستوى الإشراف المباشر .
* مستوى التنفيذ .

هذا ، ويمكن تصور انقسام كل من المستويات السابقة إلى مستويات فرعية داخلية بحسب نطاق الإشراف المناسب وطبيعة النشاط(١٢).

ويمر إعداد الهيكل التنظيمى لإدارة العلاقات العامة بمجموعة خطوات، هـ :

١- تحديد الأهداف والأنشطة المباشرة :

ويجب تحديد الأهداف والأنشطة المباشرة وتحليلها بدقة للتأكد من الوظائف المطلوب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف.

٢- تحديد الأنشطة المساعدة:

وهذه هى الأعمال المطلوبة لخدمة أو دعم الوظائف الأساسية وتشمل هذه الأعمال : تدبير الموارد اللازمة وتوفير وتدريب العاملين وشراء المعدات والآلات وغيرها من الأعمال المساعدة فى أداء الوظائف الأساسية .

٣- تجميع أو تجزئة الأنشطة :

والخطوة التالية هى تجميع الأنشطة أو تجزئتها ، كلما كان هذا أو ذاك ممكناً ويتم التجميع ، أو التجزئة على أساس حجم العمليات المتوقعة ... فإذا كان حجم العمليات المتوقعة كبيراً إلى حد يتطلب كل وقت العمل الذى يبذله شخصان ، فلابد من تعيين شخصين لأداء هذا العمل، أما إذا كان حجم العمل المتوقع قليلاً فإنه يجب فى هذه الحالة تجميعه مع عمليات أخرى مشابهة.

٤- خلق التقسيمات التنظيمية :

وبمجرد تحديد المراكز المختلفة للعمل يجب تجميعها فى تقسيمات أو وحدات تنظيمية وهذه تسمى : أقساما أو إدارات أو قطاعات أو مكاتب أو وحدات(١٣).
وعادة، تقسم إدارة العلاقات العامة تبعاً لواحد أو أكثر من التقسيمات التالية:

أولاً ـ الأسلوب الاتصالى العام :

وتوزع مسئوليات الأقسام فى هذا الأسلوب على أساس وسائل الاتصال الجماهيرية التى توجه رسائلها إلى الجمهور العام . فيكون هناك قسم للصحافة يتولى صياغة البيانات الصحفية وتوزيعها ، وتنظيم المؤتمرات الصحفية ، ورعاية العلاقات بالصحفيين ، بالإضافة إلى إصدار صحيفة المؤسسة ، ويخصص قسم

آخر للإذاعة والتليفزيون ، وثالث للإنتاج السينمائى ، ورابع للندوات ، وخامس لإنتاج المطبوعات والنشرات . وفى بعض إدارات العلاقات العامة يخصص قسم مستقل للتخطيط الإعلامى ، بينما يقوم بهذه الوظيفة فى بعض الإدارات الأخرى مدير العلاقات العامة بمساعدة رؤساء الأقسام ، ومن الواضح أن هذا التقسيم يعتمد على الوسيلة الإعلامية ، ولذلك يسمى أحيانا بالأسلوب الإعلامى أو الوظيفى .

ثانياً ـ الأسلوب الاتصالى النوعى :

وفى هذا الأسلوب يتم توزيع العمل على الأقسام على أساس الجماهير النوعية للمؤسسة . فقسم للاتصال بالمستثمرين ، وثان للمستهلكين، وثالث للموردين، ورابع للمتعهدين ، أو غير ذلك من الأقسام حسب طبيعة نشاط المؤسسة وعلاقاتها.

ويكون كل قسم مسئولا عن رعاية علاقات المؤسسة بكل قطاع من هذه القطاعات ، سواء أكان ذلك باستخدام وسائل الاتصال المباشرة ، أم بالاستعانة بالوسائل الجماهيرية . ويسمى هذا الأسلوب أحيانا بالأسلوب الاتصالى ، ولما كان الإعلام شكلا من أشكال الاتصال وفنا من فنونه فإن هذه التسمية تصبح تسمية شاملة غير معبرة عن طبيعة التقسيم[١٤].

ثالثاً ـ الأسلوب الاتصالى المزدوج :

ويعتمد هذا الأسلوب على تخصيص بعض أقسام الإدارة للاتصال بقطاعات الجماهير المؤثرة على المؤسسة بشكل مباشر ، بالإضافة إلى بعض الأقسام الإعلامية التى تقوم بإنتاج مواد الاتصال لخدمة الجمهور العام والجماهير النوعية كذلك ، وليس هناك تفضيل مطلق لأى من هذه الأساليب الثلاثة ، فالأسلوب الأمثل هو ما اتفق مع حاجات المؤسسة وأهدافها ، وإمكاناتها التى تستعين بها على تحقيق هذه الأهداف .

وإلى جانب أقسام البحوث والإعلام تخصص بعض الإدارات قسماً للنشاط الداخلى ، كإعداد الحفلات ، والرحلات، والمعارض، وتوزيع الهدايا فى المناسبات العامة والخاصة وتنظيم المسابقات الرياضية، والثقافية، وغير ذلك من الأنشطة التى تهدف إلى الترفيه عن العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ، وتبدى بعض الإدارات اهتماماً كبيراً بالمجتمع المحلى والهيئات التشريعية والتنفيذية القائمة فى هذا المجتمع ، فتجعل للشئون العامة قسماً أو أكثر من أقسام إدارتها ، وأحيانا تصبح هذه الوظيفة هى المسئولية الأولى للإدارة ، بل إن بعض المؤسسات فى الولايات المتحدة الأمريكية تجعل إدارة العلاقات العامة بها قسما فى إدارة أكبر تسمى إدارة الشئون العامة[١٥] ، رغم أن هذه الوظيفة هى من صميم العلاقات العامة وركن أساسى من أركانها .

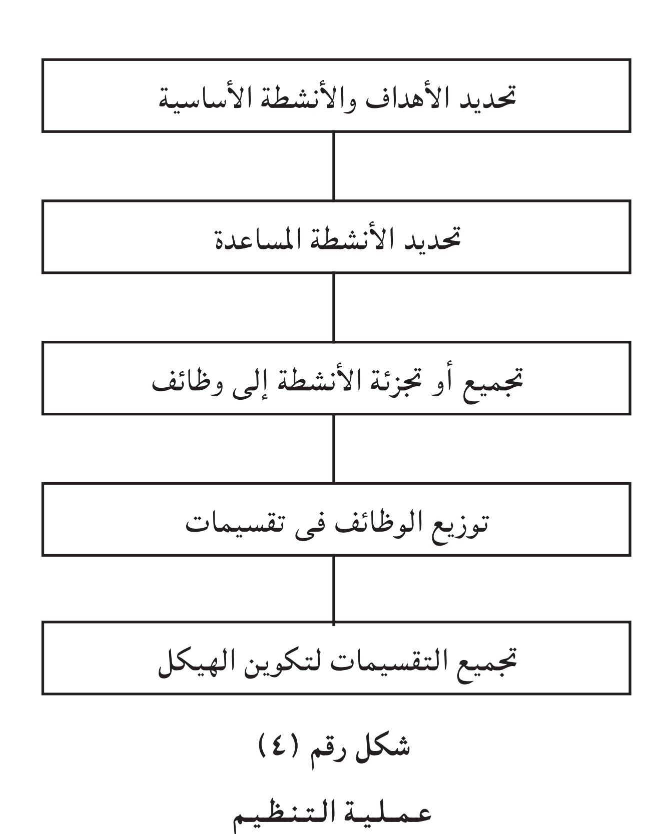
وتحرص بعض إدارات العلاقات العامة على تخصيص قسم قائم بذاته للتنسيق بين أقسامها من ناحية ، وبين إدارات المؤسسة التى تؤدى أعمالاً قريبة الصلة بها من ناحية أخرى . ففى بعض المؤسسات يكون قسم الإعلانات أحد الأقسام الرئيسية فى إدارة العلاقات العامة ، بينما تجعله بعض المؤسسات الأخرى إدارة قائمة بذاتها أو تضمه إلى إدارة المبيعات . كما أن طبيعة عمل بعض المؤسسات تجعل من الضرورى أن يكون بها إدارة مستقلة للعلاقات الصناعية أو العلاقات الإنسانية ، ومن هنا يصبح التنسيق بين هذه الإدارات والأقسام من المهام الرئيسية فى أى مؤسسة . ورغم أن مسئولية التنسيق بين هذه الإدارات والأقسام غالباً ما تناط برؤسائها إلا أن بعض الإدارات تفضل تخصيص قسم مستقل لهذه المهمة فى إدارة العلاقات العامة .

ولكى تؤدى أقسام العلاقات العامة الفنية وظائفها على أكمل وجه تخصص معظم الإدارات قسماً مستقلاً للشئون الإدارية والمالية ، تكون مسئوليته الأساسية إمداد الاقسام الفنية بالمعدات والأدوات التى يتطلبها العمل الفنى . ويتباين حجم هذا القسم من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لحجم إدارة العلاقات العامة ، وإن كان من الواضح أنه من الأقسام الأساسية التى يصعب الاستغناء عنها .

٥- تجميع التقسيمات :

عندما يتم تقسيم الإدارات والوحدات والأقسام ، فإنها ترتب فى هيكل تنظيمى يبين مواقعها وعلاقاتها. وغالباً ما يأخذ الهيكل التنظيمى الشكل الهرمى، وهناك شكل تنظيمى آخر يعرف بالتنظيم الدائرى ، والذى تكون عينة الإدارات والأقسام بمثابة دائره تلتف حول الرئيس وإلى جانب هذين الشكلين فهناك المصفوفة التنظيمية والتى تستخدم عندما تكون هناك مشروعات تستلزم وجود عدد من المديرين والمتخصصين تربطهم بالمصفوفة علاقة المشروع الذى يقوم بتصميمه وتنفيذه(١٦).

ويوضح الشكل التالى نموذجاً لعملية التنظيم(١٧):



شكل رقم (٤)

عملية التنظيم

ولكى يكون التنظيم علمياً سليماً ، يجب أن يقوم على مجموعة من الأسس وهى أسس مرتبطة ببعضها ، وتوجد بينها علاقة تأثر وتأثير ، وسوف نناق من هذه الأسس الهامة التخصص وتقسيم العمل ووحدة الهدف، وتسلسل خطوط السلطة ، ووحدة الأوامر ، وتحديد الاختصاصات ، وتناسب السلطة والمسئولية ، والمركزية واللامركزية وتفويض السلطة ، ونطاق الإشراف ، والتنسيق .

١- التخصص وتقسيم العمل :

يجب أن يؤدى كل فرد العمل الذى يتقنه ، وذلك حتى يحصل منه على أحسن النتائج ، فهو ينصرف إلى هذا العمل بالذات ويركز مجهوداته ويوجه جميع اهتماماته إليه . ويعتبر هذا الأساس أو المبدأ من أقدم مباد التنظيم جميعاً وهو يتناسب مع طبيعة الأشياء .

٢- وحدة الهدف :

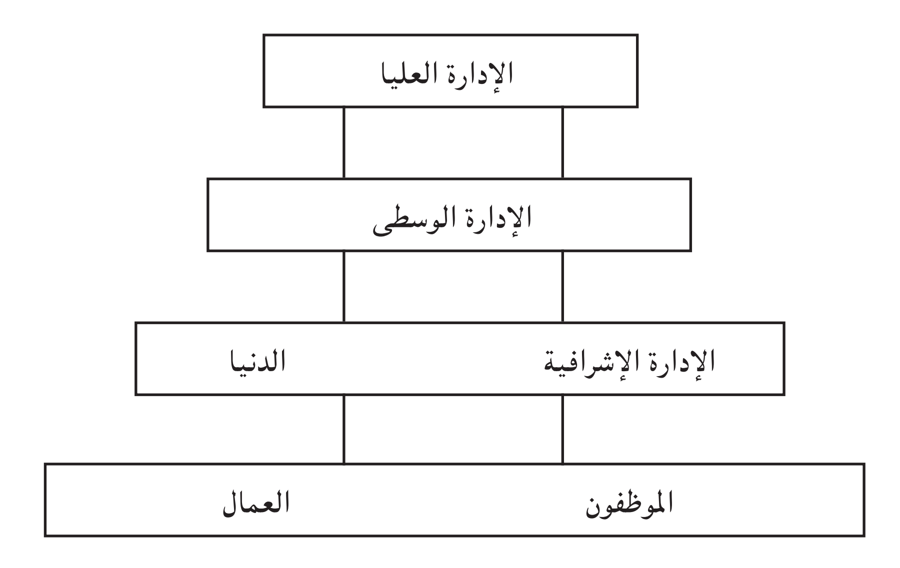
يعتبر الهدف هو الرباط النفسى الذى يربط الأفراد والجماعات والإدارات . ومن الضرورى أن يقسم الهدف أو الأهداف الرئيسية إلى أهداف جزئية أو فرعية، ولكن لابد أن تكون بين هذه الأهداف وحدة حتى لا يحدث تناقض بين المصالح ويتعطل سير العمل[١٨] .

٣- تسلسل خطوط السلطة :

وهذا الأساس يتطلب أن يعرف الشخص المفوض إليه السلطة مصدر هذا التفويض والحدود التى وقفت عندها سلطاته ، وكذلك الشخص الذى يمكن الرجوع إليه فى حالة وجود مشكلة تتجاوز حدود صلاحياته . إن وضوح تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل التنظيم يساعد بلا شك فى عملية اتخاذ القرارات وكذلك فى عملية الاتصالات لأن كل فرد فى التنظيم يعرف حدود صلاحياته ويعرف بالتالى المصدر الذى يستقى منه هذه الصلاحيات وكذلك المصدر الذى يملك صلاحيات وسلطات أكثر فى التسلسل الإدارى[١٩] .



ويوضح الشكل التالى التسلسل الإدارى[٢٠]:



شكل رقم (٥)

اتجاهات السلطة والمسئولية والمحاسبة فى الهيكل التنظيمى

والتسلسل الإدارى من هذا المنطلق يعنى العلاقة بين الرئيس والمرءوس بدءاً من أعلى التنظيم إلى أسفله، فالمدير العام يرتبط بنوابه بعلاقات محددة وهؤلاء تربطهم بالمدراء العاملين تحتهم أيضا علاقات محددة، وهكذا تستمر العلاقات بين الرؤساء والمرءوسين حتى نصل إلى قاعدة التنظيم[٢١].

٤- وحدة الأمر:

تبعاً لهذا المبدأ يتلقى المرءوسون أوامرهم وتوجيهاتهم من رئيس أو مدير واحد. لأن ذلك يحدد المسئولية ويضمن التنسيق ويوحد المجهودات . أما لو كان المرءوسون يأخذون الأوامر من رئيسين أو أكثر فإن ذلك يسبب ارتباكهم إذا تناقضت الأوامر فيختل التنفيذ .

٥- تحديد الاختصاصات :

تقود الإدارة الأنشطة اللازمة لتحقيق أهدافها ، وتضع كل مجموعة من الأنشطة فى وظيفة معينة ، تحدد لها اختصاصاتها بحيث يعرف الموظف الذى يؤديها حدود واجباته ومسئولياته وعلاقاته بالوظائف الأخرى . ويتضمن تحديد الاختصاصات : الواجبات الرئيسية للوظيفة وترتيب هذه الواجبات الإضافية أو تتابعها المرحلى والظروف التى تؤدى هذه الواجبات فى إطارها ، والواجبات الإضافية أو غير المتكررة والطارئة وحدود السلطة والمسئولية ونطاق الإشراف .

٦- تناسب السلطة والمسئولية :

ويقصد بالسلطة الصلاحيات المخولة لشاغل وظيفة معينة، وتتضمن السلطة حق إعطاء الأوامر والحصول على الطاعة من المرءوسين وحق اتخاذ القرارات فى حدود معينة ملزمة للتنفيذ من جانب المرءوسين ، ويتضمن المفهوم الحديث للسلطة فى الإدارة أنه فى مقابل حق الرئيس فى إعطاء الأوامر واتخاذ القرارات من الضرورى وجود قبول المرءوسين لهذا الحق حتى يكون للقرارات المتخذة فعاليتها(٢٢) .

٧- المركزية واللامركزية :

تأخذ بعض المؤسسات بالأسلوب المركزى لإدارة العلاقات العامة حيث يتركز جميع العاملين بالإدارة فى المقر الرئيسى وعنه تصدر جميع الأنشطة ومنه يتحرك بعض المتخصصين لممارسة بعض وظائفهم فى فروع المؤسسة طبقا للخطة الموضوعة، وقد تلجأ بعض المؤسسات إلى إهمال وظيفة العلاقات العامة فى فروعها وتقصرها على المقر الرئيسى فقط ، بينما يلجأ البعض الآخر إلى الأسلوب اللامركزى حيث يصبح لكل فرع من فروع المؤسسة إدارة علاقات عامة خاصة تمارس نشاطها من خلاله طبقاً لظروفها المتميزة ، وفى حدود الإمكانات المتاحة لها(٢٣) .

واللامركزية هى فلسفة ووسيلة فهى كفلسفة تشير إلى ما تعتقده الإدارة العليا من أنه ينبغى أن تتاح لجميع العاملين الفرصة لتنمية مواهبهم وإمكانياتهم واستخدامها كأشخاص مسئولين ، وعلى ذلك ينبغى أن يحصلوا على التأييد والمعونات الضرورية من المستويات الأعلى . وكوسيلة فإن اللامركزية هى أسلوب

التنظيم حيث يوزع السلطة على الوحدات نصف المستقلة فى اتخاذ القرار والتى تمارس بدقة وسائل الرقابة للتأكد من أن الوحدات المستقلة تعمل لتحقيق الأهداف المشتركة(٢٤).

ولما كانت هناك بعض الوظائف التى تتطلب جهداً أكبر من طاقة كل فرع على حدة، وتحتاج فى نفس الوقت إلى قدر من المرونة لملاءمة الظروف المتباينة لكل فرع فقد بدأت بعض المنظمات فى الجمع بين الأسلوب المركزى واللامركزى للتمتع بمزايا كل منهما مثل مؤسسة E on الأمريكية وفى هذا الأسلوب تشترك الفروع فى وضع الخطة العامة ويحدد لكل فرع واجباته الخاصة فى إطار هذه الخطة مستفيداً من الإمكانات الفنية المتاحة لإدارة العلاقات العامة فى المقر الرئيسى(٢٥).

٨- نطاق الإشراف وحجم الهرم :

إن أساس الهيكل التنظيمى الرسمى هو هرم الوظائف . حيث يتم تجميع بعض الأنشطة فى وحدات ويتم تجميع الوحدات فى وحدات أكبر وهكذا حتى يكون هناك شخص واحد على قمة الهرم تتركز فيه المسئولية والسلطة . وطبقاً لنظرية التنظيم الكلاسيكية فإن خطوط السلطة الرسمية تبدأ من المستويات الأقل إلى المستويات الأعلى حتى تصل إلى القمة وفى كل مستوى توجد تأكيدات بأن لكل شخص رئيساً واحداً يتلقى منه التعليمات ويعطى له المعلومات والبيانات . وعلى ذلك فإن الاتصالات إلى أعلى أو إلى أدنى تمر عبر القنوات الرسمية وبذلك تتحقق عدة مباد طبقاً للنظرية الكلاسيكية.

١- مبدأ التسلسل الرئاسى .

٢- مبدأ وحدة الرئاسة .

٣- مبدأ تركيز السلطة فى شخص واحد ثم تفويضها .

ويمكن القول إن تعدد المستويات الإدارية معناه طول خط السلطة ذلك الخط الذى تمر عن طريقه جميع الاتصالات من وإلى المسئول الأول عن المنظمة وكل

مستوى إدارى زيادة معناه - بداهة - طول المسافة بين المسئول الأول والمنفذين وزيادة وصعوبة الاتصال سواء إلى أعلى أو إلى أسفل وبالتالى صعوبة التنسيق ومهما فوضت السلطة إلى المستويات الإدارية الأقل فإن بعض القرارات لا سيما المهم منها سيتم فى أعلى مستوى . إن من الحكمة أن تكون الصورة عندما يتخذ القرار مطابقة للصورة عند خط التنفيذ. وكلما زادت الفرصة لسوء الفهم المتراكم على حد تعبير ارنست ديل DALE حيث يحاول كل شخص تفسير المعلومات أو التعليمات فى ضوء تركيبة السيكلامى وربما لا تصل تلك المعلومات أو التعليمات على الإطلاق.

فطول خط السلطة يحدث ما يلى بالنسبة للاتصالات سواء الصاعدة أو الهابطة :

أ- إما أن تصل وبها تحريف مقصود أو غير مقصود .

ب- إما أن تصل متأخرة جداً بعد فوات الأوان .

جـ- إما لا تصل على الإطلاق(٢٦).

٩- التنسيق :

التنسيق: هو تكوين علاقة متعاونة بين الأفراد والجماعات الذين تتداخل أعمالهم ، هو واحد من أهم المشاكل المهمة التى تقابلها المنظمات . فعمل الإدارات متداخل كما أن عمل من بداخل الإدارة الواحدة أكثر تداخلا وقد حاول "هنرى فايول" مواجهة هذه المشكلة بإقامة ما أسماه الجسور Bridges أى قنوات يمكن بها للمديرين على نفس المستوى الاتصال المباشر دون حاجة إلى أن يمر الموضوع من خلال الرؤساء والتدرج الهرمى الصاعد والهابط فعندما يتصل بالمعاونين مباشرة فإنهم بذلك يساهمون فى سرعة عمليات الاتصال وعادة ما ينسقون جهودهم بشكل أكثر كفاءة .

وهناك طريقة أخرى للتنسيق هى الوصلات Linkages اقترحها شستر بارنارد Chester Barnard حيث أفاد بأن المنظمة أساساً يجب أن تتكون من

وحدات ذات عشرة أفـراد أو أقل وهذا العدد الصغير المقترح يمكن من زيادة السعادة والرضاء الـوظيفى، ولتنسيق العمـل داخل النشاط فإن رؤساء الـوحدات التى ترتبط ببعضها أو ذات العلاقة الرئيسية ببعضها يجب أن يكونوا وحدة تنفيذية من المدراء E ecutive unit لإدارة وتوجيه الأعمال المتداخلة والمشتركة . مثل هذه الوحدات هى فريـدة أو خاصـة فى تكـوينها حيث إن المديرين أعضاؤها دائما ينتمون إلى مجموعتـين: الأولى هى مجموعة العمل الأصلية التى يديرها كل منهم، والثانية هى تلك المجموعـة أو الوحدة الجديـدة التـى تكـونت مـن هؤلاء المديريـن للتنسيق بين مجموعات العمل الأصلية(٢٧).

ثالثاً ـ الهياكل التنظيمية لإدارة العلاقات العامة:

هناك العديد من التوجهات النظرية التى توضح كيف يمكن بناء التنظيم، فعلى سبيل المثال أشار ويبر Weber إلى خمسة أسس يجب توافرها فى التنظيم، هى :

١- وضع حدود فاصلة فى التقسيم .

٢- البناء على الأساس الهيراركى المتدرج .

٣- وضع نظام متكامل متناسق بين أجزاء النظام .

٤- التحديد والفصل بين الوظائف .

٥- الاعتماد على موظفين ذوى مؤهلات ومهارات(٢٨).

وإذا انتقلنا إلى تنظيم إدارة العلاقات العامة نجد أن جرونج Gruning صا نماذج أساسية لإدارات العلاقات العامة يتم تحتها تنفيذ برامج وأنشطة العلاقات العامة ، هى:

١- المستوى المصغر

- إحدى وظائف المدير فى الإدارة العليا .
- وظيفة فرعية من التسويق .

- وظيفة مجموعة مديرين فى الإدارة العليا .

٢- المستوى الإدارى التنفيذى

- إدارة علاقات عامة صغيره قائمة بذاتها .
- إدارة علاقات عامة صغيرة لمديرها مكانة مرموقة على الهيكل الإدارى للمنظمة .

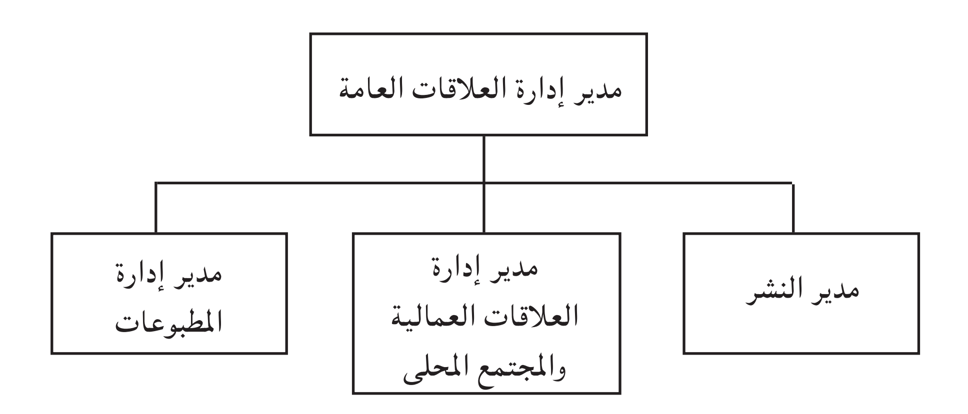
٣- المستوى المكبر

- مدير العلاقات العامه له قوة داخل مجلس الإدارة .
- مدير العلاقات العامة له سلطة حقيقية وليست سلطة تفويضية فى المنظمة.
- مدير العلاقات العامة ضمن الإدارات التى ترسم السياسة العليا للمنظمة [٢٩].

ويمكن نظرياً أن نقسم إدارات العلاقات العامة من حيث الحجم إلى ثلاثة مستويات:

- نموذج إدارة العلاقات العامة الصغيرة .
- نموذج إدارة العلاقات العامة المتوسطة .
- نموذج إدارة العلاقات العامة الكبيرة .

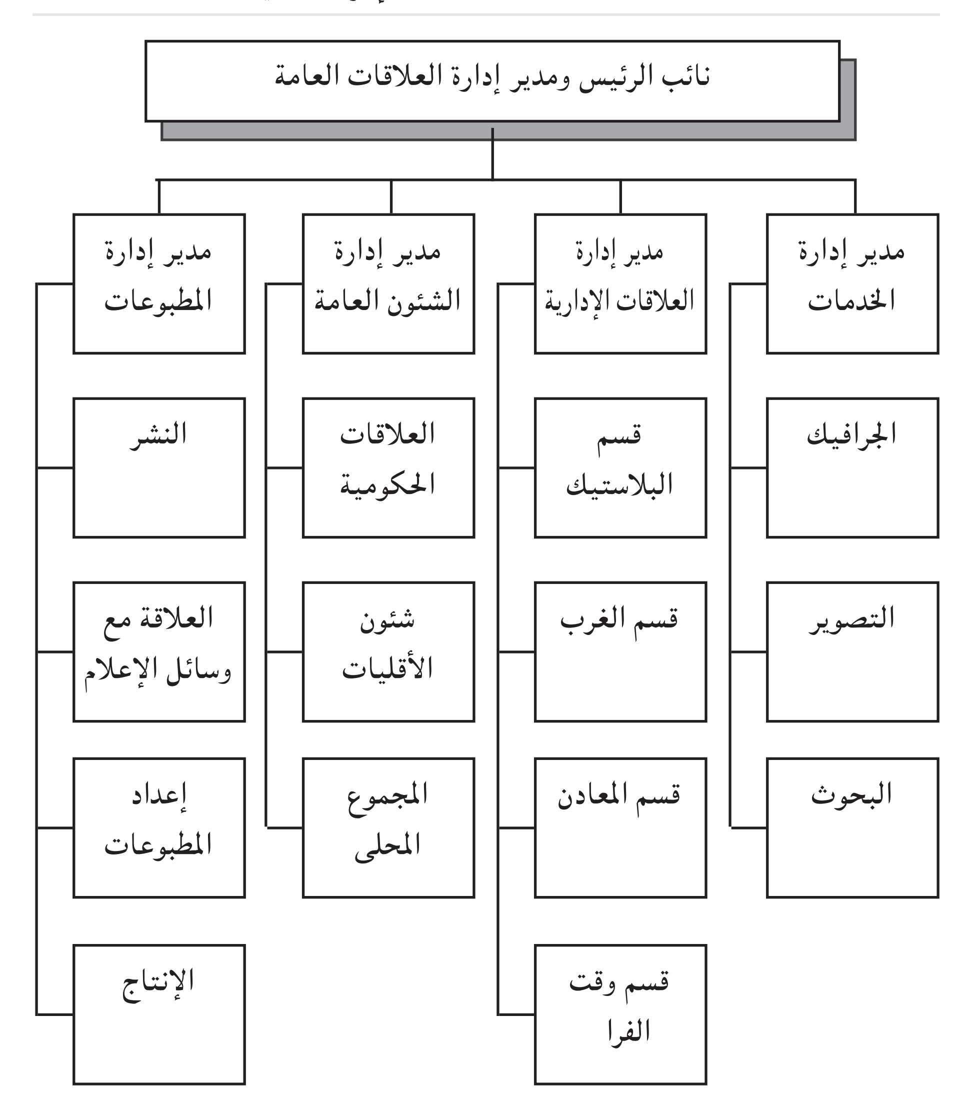
وتوضح الأشكال الآتية التصور العام لما ينبغى أن تكون عليه هذه النماذج الإدارية:



شكل رقم (٦)

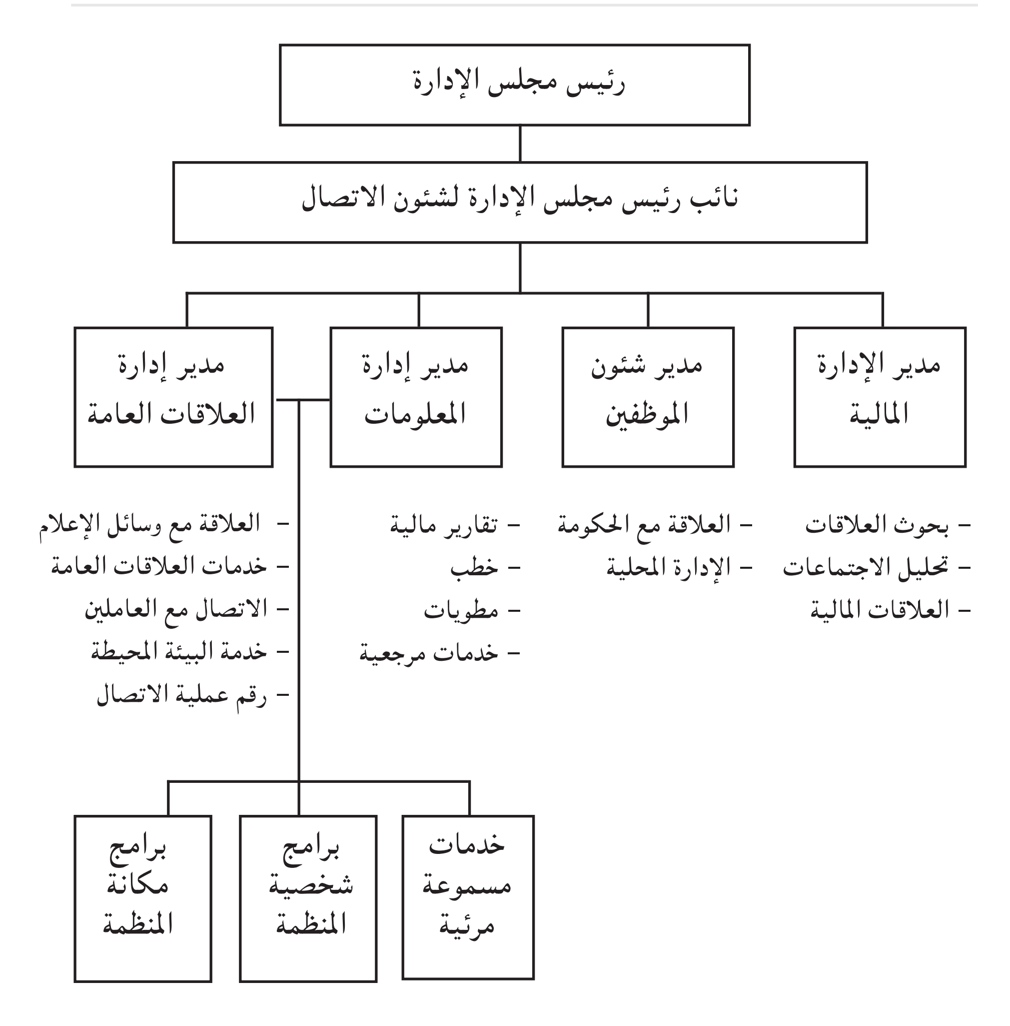
نموذج لإدارة العلاقات العامة الصغيرة

وهذا النموذج لا يكون على اتصال مباشر بالإدارة العليا وغالباً ما يلعب الدور التنفيذى وأقصى ما يمكن أن يلعبه هو الدور الاستشارى.



شكل رقم (٧)
نموذج العلاقات العامة متوسطة الحجم

أهم ما يلاحظ فى هذا النموذج هو أن مدير إدارة العلاقات العامة نائب لرئيس المنظمة وهو ما يوضح ضرورة أن تحتل إدارة العلاقات العامة موقعا على مستوى الإدارة العليا حيث يكون مديرها مسئولاً ومباشراً أمام رئيس مجلس الإدارة بحيث يتاح له فرصة مشاركة الإدارة العليا فى رسم السياسات وفى اتخاذ القرارات العامة.



شكل رقم (٨)

نموذج العلاقات العامة كبيرة الحجم

وأهم ما يلاحظ على النموذج السابق بالإضافة إلى القرب من رئيس مجلس الإدارة هو ظهور الأخذ بالمركزية واللامركزية ووضوح أهمية مبدأ التنسيق بين الأقسام المختلفة لإدارة العلاقات العامة، كما يظهر على الهيكل وظيفتان هامتان للعلاقات العامة: الأولى هى تبنى مفهوم المسئولية الاجتماعية، والثانية الاهتمام بدراسة صورة المنظمة ومكانتها فى المجتمع، كما تظهر أهمية إدارة التمويل حيث تلعب دوراً بارزاً فى الكيان العام للعلاقات العامة[٣٠].

وبصفة عامة، يمكن أن نلاحظ على النماذج السابقة مجموعة ملاحظات هامة منها:

١- مدير إدارة العلاقات العامة يأخذ أحد المسميات الوظيفية الآتية :

- مدير إدارة العلاقات العامة Manager
- مدير العلاقات العامة Director.
- نائب رئيس المؤسسة لإدارة الاتصالات

Vice President of corporate communications

٢- تقسم الإدارة فى العادة إلى أقسام Sections يرأسها منسق .

٣- هناك مجموعة من الأقسام تكاد تكون قاسما مشتركا بين كافة إدارات العلاقات العامة، مثل:

- العلاقات مع وسائل الإعلام .
- علاقات المستثمرين .
- العلاقات الحكومية .
- علاقات المجتمع المحلى .
- اتصالات التسويق .
- العلاقات مع الجمهور الداخلى(٣١).

٤- يمكن القول إن حجم الإدارة والجهة الإدارية التى تتبعها جهات العلاقات العامة فى المنظمة يتوقف على مجموعة عوامل منها:

- مدى تقدير الإدارة العليا لطبيعة الأنشطة التى تنهض بها إدارة العلاقات العامة.
- مدى ملاءمة الجهة الإدارية المشرفة على جهاز العلاقات العامة من حيث

وظيفتها واختصاصاتها وطبيعة نشاطها ، للقيام بالإشراف على جهاز العلاقات العامة .

- المستوى الإدارى والتنظيمى للجهة الإشرافية .
- حجم المنظمة .
- مجالات اتصال المنظمة بالجماهير وحجم كل جمهور من هذه الجماهير .
- نسبة تواجد وسائل الإعلام الجماهيرى فى بيئة العمل .

رابعاً ـ الموارد البشرية لإدارة العلاقات العامة :

اكتسب ميدان القوى البشرية أهمية اشتقاقا من أهمية الدور الذى تلعبه هذه القوى فى المنظمات . فالعنصر البشرى فى أى منظمة من المنظمات أيا كانت أهدافها وأيا كان مجال نشاطها هو الذى يحرك أداءها . وهو المحدد لفعالية استخدام عناصر الإنتاج والأدوات الأخرى . فالبشر هم الذين ينشئون المنظمة ويحددون صيغة وجودها وأهدافها ونشاطها وهم الذين يحركون مسارها وبإرادتهم وجهودهم تتفاعل عناصر الإنتاج فهم وسيط هذا التفاعل وهم محوره الرئيسى وبهم يتحقق الإنتاج وينشط التسويق وتدور الأموال وتتحقق الفوائد والأرباح .

ويعترف الأكاديميون والممارسون على حد سواء بأن أداء المنظمة بصفة عامة يتوقف على كفاءة العنصر البشرى فيها وحل المشكلات الناجمة عنه على أسس علمية ، بل لقد ذهب البعض إلى اعتبار أن المهمة الرئيسية للإدارة على كافة مستوياتها فى المنظمة هى مهمة تكوين وتنمية فريق من الأفراد العاملين فى مختلف مجالات النشاط فعلى أساس قدرة الإدارة فى اختيار أعضاء الفريق وتصميم المهام الموكلة إلى كل فرد وقياس ومتابعة أدائهم وتدريبهم وتحفيزهم يتحدد مدى النجاح الذى تحققه فى الميادين المختلفة التى يعمل فيها الأفراد ، وبالتالى فليس من المستغرب فى مجال الإدارة أن تركز على العنصر البشرى على أنه من أهم عناصر تميز الإدارة فى المنظمة ويتضح ذلك بشكل أساسى من النظرة

الفلسفية للعمل الإدارى فى اليابان فنجده يركز بشكل كبير على الموارد البشرية مثل - التعيين مدى الحياة ، والتقدم البطىء والتدريجى - التخصص الدقيق - ميكانيزمات السيطرة غير المباشرة، صناعة القرار الجماعى ، والمسئولية الجماعية عن القرار... إلخ(٣٢). كل ذلك يوضح مدى أهمية انتقاء العنصر البشرى بصفة عامة وانتقاء رجل العلاقات العامه على وجه الخصوص .

فهناك شروط أساسية لابد من توافرها فى المشتغلين بمهنة العلاقات العامة أيا كان نوع المنظمة التى يعملون بها، هذه المواصفات تتعلق بعدد من الجوانب منها:

١- المؤهلات الشخصية .

٢- المؤهلات الاتصالية .

٣- المؤهلات الإدارية أو الوظيفية .

أولا ـ المؤهلات الشخصية :

الجاذبية : وإن كان من الصعب تحديد هذه الصفة تحديداً دقيقاً إلا أنه من السهل أن نشعر بها ونراها فى معاملاتنا مع الغير . فالبعض تولد معه هذه الخاصية، والبعض الآخر يكتسبها من الآخرين بينما يفتقر إليها فريق ثالث ولا يسعى إلى اكتسابها ويسعى البعض إلى اكتسابها دون أن ينجح فى ذلك لأسباب خارجة عن إرادته، ومن مظاهر هذه الصفة سماحة الوجه ورقة الحديث وتناسب القوام وحسن الهندام .

الإحساس العام : أن يكون لديه القدرة على الشعور بمدى توافقه مع الغير أو نشازه عنهم ، وأن يعرف متى يتكلم ومتى ينصت ومتى يدافع أو يهاجم ومتى ينتظر ظروفاً أفضل للدفاع أو الهجوم، كما أن الحرص ضرورى جداً حتى لا تؤدى زلة لسان إلى مشكلات يصعب حلها.

حب الاستطلاع: لابد أن تتوافر للمشتغل بالعلاقات العامة الرغبة المستمرة فى أن

يعرف عناصر الأحداث: ماذا، لماذا، كيف، متى، أين، من، فبدون ذلك لن يحصل على الحقائق ولن يكون قادراً على تفسير الأحداث.

الكياسة : يتوقف نجاح رجل العلاقات العامة على مدى تأثيره فى تفكير الآخرين وهو ما يتطلب قدراً من الدقة والكياسة فالغلظة تولد دائما الامتعاض والاستياء والله سبحانه وتعالى يقول لنبيه الكريم صلى الله عليه وسلم: { **ولوكنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك**} ويقول { **ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة**} فالحصافة واللباقة هما أساس التفاهم والتعاون .

الاتـــــزان : يتضمن نشاط العلاقات العامة الاتصال بالأفراد والجماعات، ومن أهداف هذا الاتصال تحقيق التفاهم . وكسب التأييد وخلق انطباع طيب عند الجمهور والاتزان هو أحد مكونات هذا الانطباع الطيب، بالإضافة إلى أنه يساعد رجال العلاقات العامة على مواجهة المشكلات فى هدوء واتخاذ السياسات الحكيمة التى تؤدى إلى التغلب عليها .

الاهتمام بالآخرين: إذا كانت وظيفة العلاقات العامة هى تحقيق التفاهم عن طريق الاتصال بالآخرين فمن المحتم أن يكون القائم بهذه الوظيفة مقبلاً على الغير . محباً للاندماج معهم لكى يتعرف على طريقة تفكيرهم وأساليب التأثير فيهم .

الحماس: العلاقات العامة عملية مستمرة لبيع الأفكار إلى الآخرين والتأثير فيهم، وما لم يكن البائع متحمساً لما يبيع فأولى بالمشترى أن يزهد فى الشراء منه.

الاستمالة: حيث إن الهدف من التأثير فى الآخرين يتضمن تغيير أفكارهم فلابد لرجل العلاقات العامة أن يكون قادراً على استمالة الغير لـ فكار التى يعبر عنها ، وعليه أن يحلل وجهات النظر المعارضة ويكشف ما فيها من ثغرات قبل أن يقدم أفكاره بطريقة مقنعة (٣٣).

الاستقامة : لا مكان للدجل أو الشعوذة فى العلاقات العامة ولهذا لابد أن يكون رجل العلاقات العامة أيضاً مهذباً مخلصاً للوظيفة لأن نجاحه رهن بثقة الناس فيه .

الشجاعة فى مواجهة الرئيس بأخطائه: من المطالب الأساسية فى رجل العلاقات العامة. وحينما يضعف مدير العلاقات العامة عن مواجهة رئيسه باخطائه ، فإن علاج المشكلات الناتجة عن هذه الأخطاء يصبح مستعصياً . ويزداد الأمر سوءا عندما يداهن المدير رئيسه ويدافع عن أخطائه ويتحول إلى تابع لا يعرف إلا أن يقول نعم دائما لكل ما يصدر عن هذا الرئيس .

الموضوعية : وهى القدرة على النظر إلى الأمور نظره مجردة عن الذات والتوصيات المطروحة والتعرف على العيوب حتى ولو كان مصدرها الشخص نفسه وعدم التحيز لأى فريق على حساب الآخرين .

الخيال الخصب: العلاقات العامة وظيفة خلاقة تعتمد على الابتكار فى مواجهة المشكلات الجديدة والتغلب على الآراء المعارضة أو كسب فئات المترددين ولهذا فإن قدرة رجل العلاقات العامة على الإجابة الصحيحة عن هذا السؤال : ماذا يمكن أن يحدث إذاً ... ؟ تساعد على وضع الحلول المناسبة للمشكلات المطروحة(٣٤).

ثانياً ـ المؤهلات الاتصالية :

القدرة على القراءة: وهى ضرورية لسببين:

* الحصول على المعلومات المطلوبة من المصادر المطبوعة أو الخطية .
* لكى يعرف اللغة تماماً حتى يكون قادراً على استعمال الكلمات والعبارات المعبرة عن أفكاره.

الاستماع : تتضمن مهارة الاستماع اليقظة التامة لما يقال وفهمه والقدرة على توجيه الأسئلة الصحيحة سواء كان ذلك فى استطلاع لـ راء أو توجيه المناقشة .

الكتـــابـــة : القدرة على الكتابة من أهم الخصائص التى ينبغى توافرها فى المشتغلين بالعلاقات العامة . وليس معنى ذلك الارتفاع بها إلى مستوى الأدب الرفيع. وإنما القصد الكتابة الواضحة المقنعة المقروءة الخالية من المصطلحات المعقدة والكلمات الغريبة. فالكتابة وظيفتها نقل الأفكار والمعلومات والأحداث وأى شىء آخر يعوق هذا النقل مرفوض فى العلاقات العامة.

التخاطب : تتساوى أهمية القدرة على التحدث إلى الأفراد والجماعة مع أهمية القدرة على الكتابة فى مجال العلاقات العامة . وهى لا تعنى الخطابة بالمفهوم الأدبى بقدر ما تعنى الحديث الجذاب ، المنطقى المفهوم لنقل أفكار المتحدث والتأثير فى آراء المستمعين سواء أكانوا جمهورا كبيرا أم جماعة صغيرة أم أفراداً قلائل .

الحس الفنى : يستخدم رجال العلاقات العامة ـ بالإضافة إلى الوسائل المطبوعة ـ الأفلام والمعارض والإذاعة الداخلية والشرائح المصورة وكذلك وسائل الاتصال العامة فى الراديو والتليفزيون، وهذا يحتم عليهم أن يعرفوا

خصائص هذه الوسائل والفروق الفنية بينها، لكى يتحقق الاستخدام الأمثل لكل نوع منها فى المجال المناسب له .

الإلمام بالعديد من العلوم : مثل الدلالة ، علم النفس ، وعلم الاجتماع ، الإدارة ، الاقتصاد ، السياسة ، التاريخ ، مناهج البحث ، الإحصاء[٣٥].

ثالثاً- المؤهلات الإدارية أو الوظيفية:

- المطاولة (القدرة على مواجهة الصعاب): تحتاج مهمات العلاقات العامة إلى الصبر ورباطة الجأ فى مواجهة الآخرين وكذلك قبول التعارض فى المواقف والاستجابة المناسبة والمرونة لمواقفهم ومحاولة إيجاد المنافذ الإيجابية لبناء جسور الثقة وخلق القناعة وتجديدها .
- التنظيم (القدرة على هيكلة العمل)، (وصف الوظائف واختبار المهارات المناسبة له): يحتاج رجل العلاقات العامة إلى سرعة البديهة والصيـ التنظيمية المرنة لمعالجة الخلل فى أداء الأدوار الوظيفية إذ يفترض فى رجل العلاقات العامة أن يحمل مهارات رجل التنظيم فى تصميم التشكيلات الإدارية وتوزيع المهمات الوظيفية بصيـ عضوية مرنة قادرة على تحريك العاملين وتقترن بصفة التنظيم عادة القدرة على التوثيق وتحديث المعلومات.
- صنع القرارات واتخاذها (القدرة على تحديد البدائل واختيار المناسب منها): إذ تتطلب وظائف العلاقات العامة مهارات إدارية مناسبة وبخاصة فى وضع القرارات واتخاذها، وذلك لسبب يسير هو الحاجة المستمرة والمتناهية لاختيار البدائل فى وظيفة العلاقات العامة، وعلى الرغم من كون هذا المؤهل عاماً غير أنه يعد من المؤهلات الضرورية والحاسمة فى إدارة العلاقات العامة، وبخاصة أن رجل العلاقات يشارك فى صنع القرارات فى المستويات الإدارية العليا.
- القدرة على التعامل مع المفاهيم الإدارية : يتطلب العمل فى العلاقات العامة تواصلا يومياً مع الشئون الإدارية لأن بناء لغة مشتركة معهم يفرض إدراكا

جيداً لكل المفاهيم الإدارية بما يضمن لرجل العلاقات العامة مرونة عالية فى التعامل الإيجابى والفعال مع جماهير الإدارة المختلفة[٣٦].

وقد دلت الدراسات الميدانية السابقة على أن نسبة كبيرة من أجهزة العلاقات العامة المصرية ترى أن "نقص الأفراد اللازمين للعمل فى المجالات المختلفة للعلاقات العامة وعدم توافر الخبرات الكافية لهذه المجالات تمثل مشكلة رئيسية فى مصر يعوق أداءها لأوجه نشاطها المختلفة... وقد أشارت الدراسة ذاتها إلى ارتفاع نسبة الفنيين بالقياس إلى الإداريين والكتابيين وهى ظاهرة طبيعيه نظراً لأن الفنيين هم الذين يقومون بأداء الوظائف التخصصية فى مجال العلاقات العامة . كما يلاحظ زيادة النسبة فى حجم الوظائف الإشرافية حيث تصل نسبتها إلى ١٨ من مجموع الوظائف، أما فيما يتعلق بالمؤهلات الدراسية ، فيمثل الحاصلون على مؤهلات متوسطة أعلى نسبة من العاملين فى مجال العلاقات العامة (٤٦,٣). ويتركزون بصفة أساسية فى شاغلى الوظائف الفنية والإدارية والكتابية المتوسطة ، بينما تقل نسبتهم بشكل ملحوظ فى الاتجاه العام ، وعن شاغلى الوظائف المتوسطة بالنسبة لشاغلى الوظائف الإشرافية والفنية العليا. ويلى ذلك حملة المؤهلات الجامعية الذين تبلـ نسبتهم ٢٣ ويتركزون بصفة أساسية فى الوظائف الإشرافية والفنية العليا. كما يلاحظ بصفة عامة انخفاض عدد سنوات الخبرة وبصفة خاصة بالنسبة للإشرافيين وشاغلى الوظائف الفنية حيث نجد أن ٢٩ منهم لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات[٣٧].

خامساً ـ أساليب تنظيم العمل إدارة العلاقات العامة:

يختلف أسلوب تنظيم العمل فى إدارة العلاقات العامة من منظمة إلى أخرى ليلائم أهداف كل منظمة ، وأنشطتها والجماهير التى تسعى إلى كسب تأييدها. ولذلك لا نستطيع القول سلفاً إن هذا الأسلوب أفضل من ذلك ، أو إن الجمع بين الأسلوبين هو الطريق الأمثل لتحقيق وظائف العلاقات العامة . فليس هناك تفضيل

مطلق فى هذا المجال كما أنه لا توجد أنماط جاهزة صالحة للتطبيق فى حالات محددة[٣٨].

ويمكن القول بصفة عامة إن هناك ثلاث طرق رئيسية يمكن بها تنظيم عمل العلاقات العامة فى المنظمة، هى :

١- إنشاء إدارة علاقات عامة بالمنظمة In House P.R.

٢- الاستعانة بوكالة علاقات عامة (كمستشار خارجى للعلاقات العامة Consultancy).

٣- الجمع بين الأسلوبين .

الطريقة الأولى :

وتعنى إنشاء إدارة متكاملة للعلاقات العامة لها وضعها وكيانها فى الهيكل التنظيمى للمنظمة بها من المتخصصين الممارسين للعلاقات العامة ولها مسئول وأنشطة تؤدى طبقاً لطبيعة الوظيفة والمسئوليات التى تقع على عاتقها والهدف الذى ترغب فى تحقيقه من وراء إنشاء هذه الوظيفة.

الطريقة الثانية :

وهى الاستعانة بمستشار العلاقات العامة وهو شخص يخصص جزءاً من وقته أو كله لمنظمة معينة . وهو قد يكون فردا واحدا وله عملاء متعددون ومختلفون وقد يكون منظمة ولها عديد من العملاء على مستوى الدولة، وقد يكون إدارة من إدارات وكالة إعلانية معينة[٣٩]. والمستشار الخارجى كما يعرفه فيليب ليسلى Philip Lesly هو المحترف الذى يعمل بشكل مستقل لواحد أو أكثر من العملاء وتغطى استشارته كل جوانب العلاقات العامة كما يمكن أن ينظر إليه على أنه الشخص الذى يساعد الإدارة على صياغة الخطط أو تطوير الرأى العام وهذا يعتبر مستشاراً للإدارة وليس بديلا عنها، وقد يكون مستشار العلاقات العامة فرداً واحداً أو معه مجموعة من المعاونين له، وقد يكون شركة أو وكالة علاقات عامة بها

مئات العاملين أو وكالة إعلان بها قسم علاقات عامة .

الطريقة الثالثة :

وهى الجمع بين الأسلوبين ويوجد العديد من المنظمات التى تتبع هذه الطريقة، ويرجع هذا إلى أنها تحاول أن تقلل عيوباً وأن تحصل على مزايا الطريقتين السابقتين بالإضافة إلى أن المنظمة تستطيع أن تسد النقص فى الإدارة الداخلية فى بعض المشكلات بالاستعانة بالمستشار الخارجى ، حيث إنه يوفر نوعاً من الخبرة النادرة التى تحتاجها لمعالجة موقف معين(٤٠).

ولكل طريقة من الطرق الثلاثة السابقة مجموعة من المزايا والعيوب وعلى من يتخذ قراراً بالاختيار أن يكون على دراية بكل هذه المزايا والعيوب حتى يصبح قراره صائباً، وعلى ذلك سنتناول هذه المزايا بشىء من التفصيل فيما يلى .

إنشاء إدارة داخلية للعلاقات العامة :

- أهم مزايا إنشاء إدارة داخلية للعلاقات العامة :

١- إدارة العلاقات العامة جزء من المنظمة .

٢- المعرفة الكاملة بالمنظمة ومشاكلها .

٣- التفر الكامل لمعايشة أفراد المنظمة .

٤- إدراك الأسباب غير المعلنة للمشكلات .

٥- معرفة نقاط القوة والضعف لكل إدارة من الإدارات .

٦- قربها من الإدارة العليا فى المنظمة .

٧- سرعة اتخاذ القرارات فى الطوار .

ويوضح الجدول التالى مسميات إدارة العلاقات العامة فى بعض الدول :

المسميات الوظيفية لجهاز العلاقات العامه	مصر[٤١]	العراق[٤٢]	السودان[٤٣]	الإمارات[٤٤]	(٥٤)
إدارة العلاقات العامة	٨٣	٣٥,١	٢٧,٨	٩٥	٣٠
تسمية أخرى مضاف إليها اسم العلاقات العامة	٧,٩	٤٨,٧	٥٨,١	-	٣٠
مسميات أخرى غير العلاقات العامة	٩,١	١٦,٢	١١,١	٥	٤٠

جدول رقم (١)

التسمية الوظيفية لجهاز العلاقات العامة

ومن الملاحظ أن فى حالة إضافة إجمالى نسبة تسمية إدارة العلاقات العامة إلى تسمية إدارة العلاقات العامة ومسمى آخر نجد أنها لا تقل بأى حال من الأحوال عن ٦٠ مما يعكس نوعاً من الوعى المنخفض خاصة إذا كان ذلك يرتبط باسم هو فى الأساس أجزاء من وظيفة العلاقات العامة مثل خدمة المجتمع ، الإعلام، رعاية العاملين ، الدعاية ، الإعلان ، النشر ، المعارض ... وهو ما يعكس نوعاً من التزايد فى التسمية .

وكلما تعددت مسميات جهاز العلاقات العامة تعددت أيضاً المستويات الإدارية لهذه الوظيفة بين إدارة عامة ومراقبة وإدارة وقسم ووحدة ومكتب إلا أن الغالبية العظمى لأجهزة العلاقات العامة تعمل تحت مسمى قسم[٤٦] .

الاستعانة بمستشار خارجى للعلاقات العامة :

أ- أهم مزايا الاستعانة بمستشار خارجى :

١- القدرة على النظر إلى الأمور بموضوعية تامة دون تأثر بالخلافات الشخصية التى قد توجد بين أفراد رجال الإدارة بالمنظمة .

٢- الابتعاد عن المشكلات المتعلقة بالعمل اليومى وبتفاصيله الدقيقة التى قد يغرق رجال العلاقات العامة داخل المنظمة فيها .

٣- الخبرة الواسعة والمهارات المتعددة للمستشار نظراً لاتصاله بوسائل الإعلام، وتعامله مع المشكلات المتنوعة والمتكررة بالإضافة إلى وجود بعض المتخصصين فى فروع المهنة فى مكتبه مما قد لا يتوافر لإدارة العلاقات العامة بالمنظمة .

٤- زيادة علاقاته مع وسائل الإعلام والجهات التشريعية والسياسية .

٥- زيادة مصداقية المستشار لدى الإدارة العليا للمنظمة .

٦- لا يعتبر المستشار الخارجى عبئاً على ميزانية المنظمة فهو لا يأخذ راتباً منتظماً إلا إذا استعانت به المنظمة بصفة مستمرة وعدا ذلك فأتعاب المستشار متغيرة طبقاً لما يؤديه من خدمات ومعنى ذلك أن هناك ناتجاً مستمراً لما يتقاضاه من أموال وإذا لم تكن المنظمة بحاجة إلى خدماته فى أى وقت فليس عليها أية التزامات مالية تجاهه[٤٧] .

ب- أهم عيوب الاستعانة بمستشار خارجى :

١- عدم التواجد المستمر فى المنظمة .

٢- عدم ارتياح إدارة العلاقات العامة بالمنظمة للتعامل مع المستشار .

٣- عدم المعرفة بالأسباب غير المعلنة للمشاكل وذلك لاعتباره شخصاً غريباً لا ينبغى اطلاعه عليها .

٤- التعامل مع أكثر من منظمة فى وقت واحد قد تكون فى بعض الأحيان متنافسة[٤٨].

وحتى نزيد من مزايا المستشار وتختصر من عيوبه، فهناك مجموعة من الصفات التى ينبغى توافرها فى المستشار نذكر منها ما يلى:

١- الإلمام الكامل بالمهارات العملية فى المجالات التالية:
- الاقتصاد
- التحليل السياسى.
- الإعلام .

٢- الإدراك الشامل لمجريات الأمور فى المجتمع المحلى الإقليمى والدولى بمستوياته السياسية والاقتصادية والاجتماعية .

٣- القرب من مصادر المعلومات الهامة .

٤- العلاقات الواسعة مع وسائل الإعلام .

٥- الوعى بالمنظمات المنافسة فى السوق .

٦- الصلة بقادة الرأى فى المجتمع .

٧- يجب أن يكون رجل أعمال وله قدرة عالية على تسويق السلع والخدمات[٤٩].

وهناك مجموعة من المعايير التى يجب أخذها فى الاعتبار عند اختيار المستشار الخارجى منها:

١- القدرات المهنية والمهارات التى يتمتع بها بصفة خاصة وفى مجال العلاقات العامة المرتبطة بقطاع العمل بصفة عامة .

٢- الانتماء إلى جمعية أو هيئة علمية أو وكالة كبرى أو مكتب مشهور فى مجال العلاقات العامة .

٣- السمعة الخاصة التى يتمتع بها والتى تتضح من كثرة الاستعانة به من جانب المنظمات المختلفة ، والعملاء الذين يتعاملون معه فى الوقت الحالى والذين سبق لهم التعامل معه .

٤- الأعباء المالية التى ستتطلبها الاستعانة بالمستشار الخارجى .

٥- الاحتياجات الفعلية التى سيقوم المستشار بسد العجز فيها أو سيساهم فى تحقيق الأداء الأفضل لها[٥٠].

وعادة ما يسهم المستشار فى مجموعة مجالات :

١- إعداد وتنفيذ بحوث الرأى العام .

٢- وضع البرنامج العام أو الفعلى لأنشطة العلاقات العامة .

٣- كتابة المقالات والموضوعات فى المجلات التجارية والعامة وفى وسائل الاتصال المحلية والمركزية .

٤- تدعيم صلة المنظمة بوسائل الإعلام .

٥- تنظيم المؤتمرات الصحفية .

٦- تصميم وإقامة المعارض والإشراف عليها .

٧- كتابة وإخراج النشرات الداخلية والخارجية .

٨- تصميم شعار المنظمة وتطوير النماذج المصورة التى تساهم فى تحديد شخصية المنظمة من الناحية الشكلية .

٩- كتابة الخطب الرسمية لرؤساء المنظمات فى المناسبات العامة والخاصة .

١٠- عقد الاجتماعات وتنظيم حلقات البحث والدراسة فى الموضوعات الهامة.

١١- إعداد وإخراج الكتيبات الخاصة والتقارير السنوية .

١٢- تنظيم المسابقات والأحداث الخاصة كاليوم المفتوح والاحتفالات والمهرجانات وغير ذلك من الأنشطة التى تستهدف تقديم المنظمة إلى الجمهور .

١٣- إنتاج المواد السمعية والبصرية لـ غراض الإعلامية والتأثيرية .

١٤- تنسيق اللوحات والصور المعبرة ووضعها فى الأماكن المناسبة فى المنظمة(٥١).

وتتسع ميادين عمل مستشار العلاقات العامة، ويمتد عمله بين جوانب كثيرة مثل التسويق والشئون المالية والحكم المحلى والصناعة والتعليم والصحة...

وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرقا بين الاستعانة بمستشار علاقات عامة عند الحاجة إليه فى عملية معينة، وبين تعيين مستشار بصفة دائمة ، أو التعاقد معه لمدة طويلة، سنة أو أكثر. ففى الحالة الأولى يتم الاتفاق مع المستشار على الأتعاب التى يطلبها لإتمام هذه العملية، أما فى الحالة الثانية فهى طبقاً لعقد مقابل أتعاب شهرية أو ربع سنوية مع تحمل المنظمة بكافة المصاريف التى يتحملها المستشار مثل الطباعة والأفلام والشرائح المصورة وغيرها(٥٢).

التكامل بين إدارة العلاقات العامة والمستشار الخارجى :

بالنظر إلى مزايا وعيوب الاعتماد على مستشار خارجى وإدارة العلاقات العامة داخل أى منظمة نكاد نلمح أنهما وجهان لعملة واحدة أى أنه لكى نحقق أقصى قدر من الاستفادة علينا أن نحدث التكامل بين إدارة العلاقات العامة الداخلية والمستشار الخارجى، ففى الوقت الذى يتميز فيه المستشار الخارجى بالنظرة الموضوعية الشاملة نرى أن الإدارة الداخلية أكثر قدرة على رؤية التفاصيل والجزئيات التى تضفى الدقة على الصورة الشاملة التى يراها المستشار. وبينما نرى العاملين بالمنظمة أكثر تشكيكاً فى التعامل مع المستشار باعتباره غريباً عنهم نجد أن هذا الشك قد تخف حدته فى حالة تواجد الإدارة الداخليه جنباً إلى جنب مع

المستشار الخارجى. ولا شك أن قدرة المستشار الخارجى على ممارسة فنون العلاقات العامة مع رجال العلاقات العامة أنفسهم داخل المنظمة يخفف، إلى حد كبير، من حدة العداء المحتمل لهذا المستشار من جانب الإدارة الداخلية ولا يجب أن يفهم من هذا أن يصفق المستشار لكل ما يصدر عن الإدارة سواء أكان خطأ أم صوابا، وإنما المطلوب قدر من اللباقة فى النقد والتوجيه. وجدير بالذكر أنه ليست هناك قواعد موحدة لصياغة التكامل بين الإدارة الداخلية والمستشار الخارجى فى العلاقات العامة ، فما قد يكون مناسبا لإحدى المنظمات قد لا يكون كذلك لمنظمة أخرى بسبب اختلاف مشكلاتها ، وطبيعة الأنشطة التى تمارسها والجماهير التى تتعامل معها[٥٣].

إلا أنه بصفة عامة لا يمكن إحداث هذا التكامل إلا إذا قامت إدارة العلاقات العامة بتوفير المناخ المناسب للمستشار الخارجى ومدة تجميع المعلومات التى تمكنه من أداء مهمته على الوجه الأكمل . فعلى سبيل المثال عند الاستعانة بالمستشار الخارجى ينبغى إمداده بالعديد من المعلومات والبيانات، والتى من بينها ما يلى :

١- تاريخ المنظمة وتطورها .

٢- طبيعة الخدمة أو السلطة وكيفية إنتاجها .

٣- شكل الجهاز الإدارى للمنظمة وسبل التنسيق والمقارنة بين إدارتها .

٤- الخطوط العريضة لسياسات المنظمة .

٥- شعور أفراد المنظمة تجاهها ومدى تفهمهم لأهدافها وسياساتها .

٦- شعور فئات الجمهور المتصلة بالمنظمة تجاهها ومدى تفهمهم لأهدافها وسياساتها.

٧- برامج العلاقات العامة التى خططت فى الماضى إن وجدت .

٨- برامج العلاقات العامة الحالية - إن وجدت[٥٤].

دراسة حالة
(إدارة العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى)

ينقسم هذا الجزء الى قسمين رئيسيين : الأول يتحدث عن المشكلات التى تواجه المجتمع الجامعى(٥٥) ، والثانى يتناول أهداف العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى ، فلكى نصل إلى تحديد دقيق لأهداف العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى ينبغى أن نشير إلى المشكلات الأساسية التى تعترض هذا المجال ، أو التى تمثل بعض الصعاب المعوقة لرسالة الجامعة أو المعهد، ومن الطبيعى أن يركز المؤلف على المشكلات العامة البارزة التى تواجه التعليم العالى دون المشكلات الصغيرة التى لا تمثل ظاهرة عامة بين الجامعات والمعاهد العليا . وتختلف حدة هذه المشكلات من دولة إلى أخرى وإن اشتركت فيها معظم الدول تقريبا بدرجات متفاوتة .

أولاً ـ المشكلات التى تواجه المجتمع الجامعى :

١- الحرية العلمية :

يواجه البحث العلمى فى كثير من الدول بإجراءات معينة تمثل قيودا فى بعض الحالات على الفكر العلمى ، وتشكل حَجْراً صريحاً أو مقنعاً على الآراء . وتزداد هذه الخطورة فى أوقات الأزمات الداخلية أو التهديدات العدوانية الخارجية . وقد شهدت الولايات المتحدة الأمريكية - رغم كل مظاهر الديمقراطية التى تظللها - ألوانا من المصادرة على الفكر العلمى فى أعقاب الحرب العالمية الثانية تحت ستار مكافحة الشيوعية ، كما أن المتطرفين سياسيا من أقصى اليمين إلى أقصى اليسار يشكلون تهديداً مستمراً للحرية العلمية ، وهو ما يجب التصدى له بحزم . وقد جسد هذه الحقيقة رئيس سابق لجامعة كنتكى University of Kentucky حين قال إن أهم عمل يجب أن يقوم به رئيس الجامعة هو المحافظة على حريتها(٥٦).

وإذا كانت الحرية العلمية فى الولايات المتحدة الأمريكية موضع شك فى بعض الأحيان فإنها تعانى أزمة حقيقية فى الاتحاد السوفيتى والدول التى تدور فى فلكه، كما أنها تعانى نفس الشىء فى كثير من الدول النامية .

ولا شك أن القانون داخل الجامعة يحافظ على حقوق الجميع . ويحمى الجامعة من التدخل الخارجى . فالحرية العلمية كغيرها من الحريات لها التزاماتها ومسئولياتها تجاه المجتمع . وفى هذا الصدد يتحمل أستاذ الجامعة قدراً كبيرا من عبء هذه المسئولية .

٢- الدعم المالى :

لقد أدى تطور نظم التعليم ومناهجه بما يتفق وضرورات القرن العشرين ، وكذلك النمو المتزايد فى أعداد الطلاب ، والمسئوليات الجديدة للجامعة فى مجال إجراء البحوث ، والتدريبات العملية ، أدى هذا كله إلى زيادة نفقات التعليم العالى بشكل كبير. وقد دفع هذا الوضع رؤساء الجامعات الأمريكية الى استخدام النشر أولا ثم استخدام كل فنون العلاقات العامة فى زيادة الدعم المالى الذى تقدمه حكومة الولاية ، والشركات والأفراد ، بالإضافة إلى الحكومة الاتحادية فى واشنطن .

وإذا كانت الجامعات فى الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأوربية تعتمد فى تمويلها بصفة أساسية على الرسوم التى يدفعها الطلاب ، بالإضافة إلى التبرعات والمنح والدعم الحكومى المحلى والفيدرالى فإن الجامعات فى دول أخرى كثيرة تعتمد أساساً على التمويل الحكومى ، وربما زادت على ذلك بتقديم المنح والمكافآت للطلاب لتشجيعهم على مواصلة الدراسة . كما أن هناك نوعاً ثالثاً من الجامعات يعتمد على الدعم الحكومى مع تحصيل رسوم رمزية من الطلاب ، ومنح المكافآت للمتفوقين منهم.

والغريب أن مشكلة الموارد تكاد تكون مشكلة عامة بين الجامعات والمعاهد العليا سواء فى الدول الفقيره أو الدول الغنية . ورغم أن حدة هذه المشكلة أقل فى الدول الغنية إلا أن لها ظلالها التى لا تنكر ، والتى قد يكون من أسبابها عدم قدرة إدارة الجامعة على إقناع الحكومة باحتياجاتها المالية ، أو تبديدها ل موال المخصصة فى غير مكانها الصحيح .

٣- اختيار الطلاب :

تزايد الإقبال على التعليم العالى فى معظم دول العالم حتى فى الدول المتقدمة التى تحررت إلى حد كبير من النظرة التقليدية إلى الشهادة الجامعية كقيمة فى حد ذاتها ، وبغض النظر عما حولها من ظروف أخرى . فقد ارتفعت نسبة الذين يلتحقون بالتعليم الجامعى فى الولايات المتحدة الأمريكية من ٤ من خريجى المدارس الثانوية فى عام ١٩٠٠ لتصبح ٣٧ فى عام ١٩٦٠ [٥٧].

وإذا أخذنا دولة عربية كجمهورية مصر العربية لوجدنا أن الحكومات المتعاقبة بعد ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢ تفرض على الجامعات والمعاهد العليا معظم خريجى المرحلة الثانوية العامة تقريبا ، والباقى يلحق بالمعاهد المتوسطة لإعداد الفنيين . ولايبقى إلا نسبة ضئيلة ممن يأنفون الالتحاق بهذه المعاهد ويفضلون إعادة الامتحان فى العام التالى ويترتب على ذلك أن تستوعب الجامعات والمعاهد العليا أضعاف أضعاف ما يمكن أن تتحمله طاقاتها من المعامل والقاعات الدراسية وأعضاء هيئة التدريس . وقد أصبح عدد خريجى الجامعات المصرية بالنسبة لعدد السكان أكبر من المملكة المتحدة وضعف ألمانيا الاتحادية[٥٨].

وإذا كان مجموع الدرجات أو التقديرات الخاصة بالطالب هى أساس الاختيار الشائع فى معظم الكليات والأقسام الجامعية ، فإن هذه الطريقة لا تضمن اختيار الطالب المناسب فى التخصص المناسب . ومن أجل هذا لجأت بعض الأقسام العلمية إلى اجراء اختبارات مختلفة لاكتشاف قدرات الطلاب . وهذه الاختبارات ما زالت هى الأخرى غير دقيقة إذا افترضنا النزاهة المطلقة فى الاختبار . وهو أمر مشكوك فيه فى كثير من الدول النامية.

٤- اجتذاب الأساتذة :

تواجه الجامعات فيما بينها منافسة شديدة لاجتذاب الأستاذ الجامعى الكفء ، وتستوى فى ذلك الدول المتقدمة والدول النامية وإن اختلفت طبيعة المشكلة فى كل منها . ففى الدول المتقدمة تسعى الجامعات لاجتذاب كبار الأساتذة وذوى التخصصات

النادرة من نفس الدول ومن الدول الأخرى ومن بينها الدول النامية . وتبذل الجامعات فى سبيل ذلك جهوداً غير عادية ، وتقدم لهؤلاء العلماء إغراءات مادية وأدبية بلا حدود ، وقصة الجامعات الأمريكية فى هذا المجال لا تحتاج إلى برهان .

وفى الدول النامية تأخذ المشكلة بعداً آخر ، فالأستاذ الجامعى أيا كانت كفاءته أصبح عملة نادرة . وهو مع ذلك يترك موطنه الأصلى ليعمل فى دول أخرى بحثاً عن حياة أفضل ، أو ظروف تهيئ له أداء رسالته العلمية على الوجه الأكمل . وهنا تختلف قدرة كل دولة على الاشتراك فى هذه المنافسة التى لا يحسمها العامل المادى وحده ، وإنما تتداخل معه عناصر أخرى تتعلق بأمن الأستاذ الجامعى وأسرته ، والحرية العلمية التى يمكن أن يتمتع بها ، ونوعية العلاقات الجامعية السائدة بين إدارة الجامعة بمستوياتها المختلفة والأساتذة القادمين من خارج الدولة ، بالإضافة إلى الظروف المناخية والمعيشية التى تحظى هى الأخرى بنسب متفاوته من التأثير تتفاعل مع غيرها من العوامل لتحدد فى النهاية قرار الأستاذ الجامعى بالعمل فى هذه الجامعة أو تلك إذا كان هو نفسه مرغوباً فى أكثر من جامعة.

ثانياً ـ أهداف العلاقات العامة فى الجامعات والمعاهد العليا :

يرى جاريت Paul Garret أحد رواد العلاقات العامة الأمريكية أن العلاقات العامة ليست وسيلة دفاعية لجعل المؤسسة تبدو فى صورة مخالفة لصورتها الحقيقية ، وإنما هى الجهود المستمرة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التى تحظى باحترامه[٥٩].

وترى جمعية العلاقات العامة الدولية "أن العلاقات العامة هى وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة والتى تسعى بها المؤسسات والمنظمات الخاصة والعامة لكسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التى تهمها ، والحفاظ على استمرار هذا التفاهم والتعاطف والتأييد وذلك من خلال قياس اتجاه الرأى لضمان توافقه قدر الإمكان مع سياساتها وأنشطتها ، وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال للمصالح

المشتركة باستخدام الإعلام الشامل المخطط[٦٠].

فى ضوء هذين التعريفين اللذين قدما مفهوما واضحا للعلاقات العامة، واستنادا إلى تحليلنا للمشكلات التى تواجه التعليم العالى ، يمكن أن نحدد أهداف العلاقات العامة فى هذا المجال على النحو التالى:

١- تنمية الثقافة العامة :

ينبغى أن تقوم العلاقات بالجامعة بتنظيم الندوات الثقافية والمحاضرات العامة التى توسع مدارك الطلاب ، وتفتح الأذهان إلى القضايا الفكرية الهامة ، ومن الضرورى تشجيع الطلاب على التردد على مكتبات الجامعة ، وتزويد هذه المكتبات بكمية مناسبة من الصحف والمجلات المحلية والعالمية ، وتيسير إطلاع الطلاب عليها. ومن المهم أيضا تشجيع الطلاب الموجودين فى الفنون المختلفة بإتاحة الفرصة لهم فى إقامة المعارض الفنية والمشاركة فى الحفلات وتنظيم المسابقات الفنية والأدبية .

٢- الرعاية الصحية:

أن تؤمن الجامعة للطلاب العلاج والرعاية الصحية الكاملة فالعقل السليم فى الجسم السليم . وينبغى أن تساهم العلاقات العامة بالجامعة فى تشجيع الأنشطة الرياضية وتنظيم المسابقات بين الكليات المختلفة وبين الطلاب ، والأساتذة ، والإداريين ، والخريجين . ومن الممكن أن تساهم العلاقات العامة من خلال فروعها فى الكليات المختلفة مع الأخصائيين الاجتماعيين فيها فى التعرف على المشكلات التى تواجه الطلاب وأن تساعدهم على التغلب عليها وحمايتهم من سيطرة النزعات الشريرة التى تنتج عن هذه المشكلات .

٣- استقبال الوفود الطلابية الزائرة :

ينبغى أن تتبنى كل جامعة خطة سنوية لتبادل الزيارات مع طلاب الجامعات والمعاهد الأخرى . ويجب أن تقوم العلاقات العامة بتنظيم هذه الزيارات لتحقيق أهدافها العلمية والثقافية والترفيهية . فتقوم باستقبال هذه الوفود وإتاحة الفرصة لها

للتعرف على أنشطة الجامعة المختلفة ، وتنظيم لقاءات لها مع كبار رجال الجامعة وأساتذتها وطلابها فى التخصصات المختلفة ، واصطحاب هذه الوفود فى جولة حول منشآت الجامعة الهامة ، وتقديم الهدايا التذكارية التى تحمل مغزى خاصا بالجامعة .

٤- إعلام الطلاب وتوعيتهم :

تتفاوت أهمية هذا الهدف بين الطلاب القدامى والجدد ، فالطلاب الجدد فى أمس الحاجة إلى التعرف على أنشطة الجامعة وأنظمتها وسياستها ، والكليات والأقسام التى تضمها ، ومناهج الأقسام المختلفة ، ومحتوى المواد فى نظام الساعات الذى يسمح للطالب بقدر معين من حرية الاختيار. وتتنوع الوسائل الإعلامية التى تحقق هذه الأهداف وغيرها مما يجرى داخل الجامعة، فهناك الكتيبات أو النشرات أو الدليل أو صحيفة الجامعة أو حتى ما ينشر فى وسائل الإعلام العامة أو اللقاءات والاجتماعات التى يعقدها كبار المسئولين .

٥- تنظيم حفلات التخرج :

تعتبر حفلات التخرج مناسبة طيبة لتوطيد صلة الجامعة بطلابها المتخرجين وبأولياء أمور الطلاب الذين يحضرون هذه الحفلات . وينبغى أن تكون هذه المناسبة فرصة حقيقية لتشجيع الطلاب على التفوق العلمى ، وتقديم الجوائز للمتفوقين منهم . كما يجب تنمية الروابط مع الجماعات المهنية المختلفة بدعوتها لحضور هذه الحفلات وغيرها من المناسبات الملائمة لتشجيع هذه الجماعات على تهيئة فرص العمل المناسبة للخريجين الجدد .

٦- ربط الجامعة بالمجتمع المحلى:

ينبغى أن تشجع الجامعة البحوث والأنشطة التى تهدف إلى خدمة المجتمع المحلى، وأن تنظم العلاقات العامة بالجامعات الأحداث الخاصة[٦١] التى تهدف إلى تنشيط الاتصال بالجمهور العام ، وتأكيد دور الجامعة فى خدمة المجتمع من خلال الأيام والأسابيع الخاصة كأسبوع المرور أو أسبوع النظافة أو غيرها من المناسبات التى

تنشر الوعى بين أفراد المجتمع المحلى، أو تثير اهتمامه بإحدى القضايا العامة(٦٢).

٧- توطيد الصلات بوسائل الإعلام :

تقوم إدارة العلاقات العامة فى أى مؤسسة من المؤسسات بتوطيد علاقاتها برجال الإعلام، وإمدادهم بالمعلومات الكاملة التى تساعدهم على توضيح صورة هذه المؤسسة أمام الرأى العام. والجامعة من المؤسسات العامة التى تهم الرأى العام وتمس اهتماماته المباشرة. ولذلك ينبغى أن تحرص العلاقات العامة بالجامعات والمعاهد العليا على تنمية الروابط مع رجال الإعلام الذين لهم صلة أو اهتمام بالتعليم العالى، وإمدادهم باستمرار بكل ما يتعلق بسياسات الجامعة وإنجازاتها، وتوضيح وجهة نظرها فى المشكلات المتعلقة بالطلاب أو البحث العلمى لكسب ثقة الرأى العام وتأييده(٦٣).

٨- توطيد العلاقات بجهات الدعم المختلفة :

أشرنا فى موضوع سابق من هذا البحث إلى اعتماد بعض الجامعات على الدعم المالى الذى يقدمه الأفراد أو الهيئات أو الشركات أو الحكومة ، واعتماد البعض الآخر على الموارد المالية التى تقدمها الحكومات. وفى جميع الأحوال يلزم أن تساهم العلاقات العامة فى كسب تأييد هذه الجهات للجامعة ولمشروعاتها المستقبلية ، وللدور الذى تقوم به فى خدمة المجتمع حتى يتحقق للجامعة الدعم المالى الذى يساعدها على أداء رسالتها.

٩- استقبال الأساتذة الأجانب :

لا شك أن التجربة التى يمر بها الأستاذ الجامعى فى الأسبوع الأول من وصوله إلى دولة أخرى للعمل فى إحدى جامعاتها هى من الأحداث الهامة التى تظل عالقة بذهنه طوال حياته . حقيقة قد تعقبها أحداث أخرى مبهجة أو مؤلمة لكنها مع ذلك تظل باقية ومؤثرة وإن خفت حدة تأثيرها أو زادت تبعاً لما يتلوها . ولذلك كان من الضرورى أن تهتم الجامعات باستقبال الأساتذة الأجانب ، وتدبير أماكن الإقامة المؤقتة

لهم ، ومساعدتهم على التكيف مع الظروف الجديدة التى انتقلوا إليها ، ومتابعة مشكلاتهم الناتجة عن هذا الانتقال وخاصة فيما يتعلق بالمجتمع الذى جاءوا إليه ، وحل هذه المشكلات بالسرعة المناسبة .

١٠- متابعة المعاملات والإجراءات الإدارية لـ ساتذة :

من المؤسف أن تتحول طاقة الأستاذ الجامعى من العطاء العلمى إلى متابعة أوراق السفر أو صرف المكافآت أو البدلات أو غيرها من المستحقات أو أن تبدد جهوده بين متابعة المحاضرات والأبحاث والإعداد لإجراءات إدارية معقدة لاعتماد الدرجة التى رقى إليها ، أو الحصول على موافقة للاشتراك فى مؤتمر علمى ، أو غير ذلك من المعوقات التى تصرف الأستاذ الجامعى عن أداء واجبه على الوجه الأكمل .

١١- السمعة الطيبة :

السمعة الطيبة لأى فرد أو منظمة ليست وليدة اليوم أو الأمس، وليست انعكاسا لحدث هنا أو هناك، وإنما هى عمل مخطط ومنظم ومستمر. والعلاقات العامة وهى تسعى إلى تحقيق السمعة الطيبة تعتمد على التأثير المتراكم Cumulative Effect لـ نشطة والبرامج التى تنفذها لتحقيق أهداف بعيدة ومتوسطة وقصيرة. وإذا كان من اليسير تقويم الأنشطة الإنتاجية للسلع والخدمات الملموسة أو المنظورة Tangible فليس ذلك حال أنشطة العلاقات العامة التى تسير فى مجال غير منظور Intangible هو مجال الآراء والاتجاهات والمعنويات بصفة عامة[٦٤].

وهذا يوضح صعوبة تحقيق هذا الهدف الذى يعتمد بصفة أساسية على تضافر الجهود المختلفة داخل الجامعة لإقامة أسس البناء الجامعى على دعائم ثابتة داخليا ، والانطلاق بعد ذلك إلى المجتمع الخارجى من خلال الاتصال المباشر بصوره المختلفة ، والاتصال غير المباشر عن طريق الوسائل الجماهيرية لتكوين صورة الجامعة فى أذهان الجماهير.

والذى لا شك فيه أن تحقيق الأهداف العشرة السابقة يساهم فى تكوين السمعة

الطيبة ، بالإضافة إلى ما تحققه الجامعة من إنجازات علمية تخدم المجتمع وتحقق له التقدم والرقى . وتنعكس آثار هذه السمعة مرة ثانية على سير العملية التعليمية ، فالسمعة الطيبة هى التى تجعل الطالب أو الأستاذ يفضل جامعة على أخرى ، والموارد المالية التى تساعد الجامعة على أداء رسالتها سوف تتدفق من مصادر الدعم المختلفة استناداً إلى هذه السمعة .

جماهير العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى :

يستخدم اصطلاح الجمهور فى العلاقات العامة ليشير إلى أى جماعة مكونة من فردين أو أكثر تربطهم مصلحة أو أهداف مشتركة . ويتأثر هذا الجمهور ببعض المنظمات القائمة ويؤثر فيها فى نفس الوقت أى إن وظيفة التأثير ثنائية بين الجمهور والمنظمة . والفرد الواحد ينتسب الى أكثر من جمهور بتعدد الوظائف الاجتماعية التى يمارسها، ولذلك فإن عدد الجماهير لا يمكن حصره برقم معين فهو تقريبا عدد لا نهائى. ومع هذا فإنه من الضرورى فى العلاقات العامة تحديد أهم الجماهير بالنسبة للمنظمة وأكثر الوسائل فاعلية فى الاتصال بهذه الجماهير(٦٥) .

ونتناول فيما يلى جماهير العلاقات العامة فى الجامعات والمعاهد العليا موضحين أهمية كل من هذه الجماهير فى تكوين السمعة الطيبة للجامعة.

أولاً ـ جمهور الطلاب :

يعتبر جمهور الطلاب من أهم الجماهير التى يجب أن تهتم بها العلاقات العامة فى التعليم العالى . فاتجاهات الطلاب تنعكس على الاتجاهات العامة للمواطنين بحكم تمثيلهم لجميع فئات المجتمع ، فمنهم من يأتى من الريف ومنهم من يأتى من الحضر ، أو من الحقول أو من المصانع . ومن الطبيعى أن يكون هؤلاء مرآة الجامعة فى البيئة التى حضروا منها ، فإذا كانت تجربتهم مريرة فسوف يظهرون ذلك أيضا بين مواطنيهم .

ولذلك ينبغى أن تقوم الجامعة ببث الغيرة والمسئولية بين طلابها ليكونوا خير

سفراء لها فى أى مكان يذهبون إليه ، ولكى يتحقق ذلك الهدف ينبغى حث الطلاب على المشاركة فى البرامج التى تستهدف بث الغيرة والمسئولية فى طلاب الجامعة سواء كانت هذه البرامج فى إطار النشاط الرياضى أو الفنى أو الاجتماعى بصوره المختلفة. ومن الضرورى أن يشارك فى تحقيق هذا الهدف قادة الطلبة ، وأعضاء هيئة التدريس، وإدارة الجامعة .

ومن أهم وسائل هذه المشاركة :أن يكون للطلاب صوت فى معظم المجالس الجامعية . وقد بدأ هذا الاتجاه ينتشر فى الجامعات الأمريكية فى أواخر الستينيات. وقد اقترحت الرابطة القومية لجامعات الولايات والمعاهد العليا الأمريكية فى عام ١٩٧٠م، أن تتاح الفرصة للمشاركة الطلابية فى إقرار سياسة الجامعة والقرارات الخاصة بالمناهج كوسيلة فعالة لتخفيف حدة حركات الرفض الطلابية(٦٦).

ثانياً- الإدارة وأعضاء هيئة التدريس :

يعتبر عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس من أهم مصادر الأخبار بالجامعة . ومن الضرورى أن يعمل أعضاء هيئة التدريس بأى كلية كفريق متكامل كمنطلق لأى برنامج ناجح للعلاقات العامة . ومن الطبيعى أن يكون عميد الكلية أو رئيس الجامعة بحكم منصبه ومكانته قائداً لهذا الفريق ، ومن ثم فإن الشخصية القوية لكل منهما ضرورية لإضفاء الهيبة على ذلك القائد ، وكسب ثقة الجمهور فيه، كما أن حساسية هذا العميد أو رئيس الجامعة وإدراكه لأهمية العلاقات العامة يساهم بلا شك فى تنمية الاهتمام بها على المستوى العام للجامعة .

وقد أصبح من المألوف الآن أن يؤخذ فى الاعتبار عند ترشيح رئيس الجامعة قدرات المرشحين فى مجال الاتصال والتفاهم مع الآخرين أى فى مجال العلاقات العامة. وأصبح تعريف إدارة الجامعة المنبثق عن رؤساء جامعات الولايات المتحدة الأمريكية فى عام ١٩٦٩م ، يعنى الاتصال بين مختلف الجماعات التى لها صلة بالعملية التعليمية داخل الجامعة ، ولم يكن غريبا بعد ذلك أن تكون الجامعات التى

تحقق قدرا كبيرا من النجاح فى التغلب على المشكلات المتعلقة بإدارة الجامعة هى تلك التى تستطيع أن تبقى قنوات الاتصال مفتوحة بين مختلف الجماعات التى لها صلة بالعملية التعليمية[٦٧] .

كما أن عضو هيئة التدريس يلعب دورا هاما فى تكوين الصورة الطيبة عن الجامعة من خلال المجهود العلمى الذى يبذله ، والنصائح والتوجيهات التى يقدمها لطلابه ، والبحوث التى ينجزها وكل ما تجود به مواهبه فى سبيل الخدمة العامة ، كما أن العاملين على مختلف المستويات الإدارية بالجامعة يساهمون فى تكوين هذه الصورة من خلال الأداء الحسن الذى يتسم بروح الود والصداقة .

ولكى يتحقق هذا الأداء الحسن ينبغى أن تتوافر لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين على مختلف المستويات الإدارية معلومات كافية عن سياسات الجامعة وبرامجها ومشكلاتها . وهذا يتطلب ضمان تدفق المعلومات على المستوى الداخلى بشكل مستمر .

ثالثا- المجتمع المحلى :

من الضرورى أن يتضمن برنامج العلاقات العامة بالجامعة اهتماماً خاصا بالجماهير الخارجية التى ينبغى الاتصال بها ، والتأثير فيها لكسب ثقتها ، والتعرف على مشاكلها والمساهمة فى تحقيق الرخاء والرفاهية لها. ومن ناحية أخرى، فإن الجماهير التى تكون المجتمع المحلى يمكن أن تمد يد العون للجامعة إذا أتيح للمواطنين أن يعبروا عن آرائهم فى سياسات الجامعة التى تؤثر بشكل مباشر عليهم.

رابعاً - أولياء الأمور :

ويمثل أولياء أمور الطلاب نواة طبيعية لتأييد الجامعة ، ولذلك يكون الاتصال بهم مثمرا إذا حصلوا على معلومات كاملة عن إنجازات الجامعة وسياساتها ومشروعاتها المستقبلية . وكذلك أن تحسن الجامعة الاستماع إلى آراء أولياء الأمور ، وتناقشها بهدف الاستفادة منها عند تخطيط السياسات الجديدة أو تعديل السياسات

القائمة ، وينبغى أن تكون هناك بعض الأنشطة الترفيهية التى يشترك فيها أولياء الأمور مع الطلاب والأساتذة والإداريين فى بعض المناسبات والاحتفالات التى تقيمها الجامعة ومن بينها بالطبع احتفالات التخرج .

خامساً ـ الخريجون :

تقيم معظم الكليات جمعيات للخريجين يكون هدفها الأساسى تنمية الولاء والشعور بالانتماء للكلية والجامعة التى تخرجوا فيها . ويعتبر جمهور الخريجين أهم الجماهير الخارجية للجامعة بما يمكن أن يقدمه لها من ذكر حسن فى كل مكان ، كما أن للخريجين دورا فعالا فى زيادة الدعم والتأييد للجامعة إذا كانت معلوماتهم عنها متجددة باستمرار . ومن أجل هذا تحرص الجامعات الأمريكية على ضمان تدفق الاتصال مع جمهور الخريجين وترسل إليهم المجلات الخاصة بهم بانتظام .

وقد ظهرت أهمية الاتصال بهذا الجمهور بشكل واضح فى الأزمات والاضطرابات التى وقعت فى الجامعات الأمريكية (فى أواخر الستينيات . فقد كان من الضرورى أن يقف الخريجون على حقيقة ما حدث فى جامعاتهم . وهذا ما فعلته جامعة كورنيل Cornell University حينما بعثت بمائة وخمسة عشر ألف نسخة من صحيفتها إلى خريجيها وإلى الشخصيات ذات الأهمية الخاصة بالنسبة لها[٦٨].

ومن المفيد أن تقوم إدارة العلاقات العامة بالجامعة بالتعاون مع الخريجين بإصدار مجلة للخريجين تكون وسيلة للاتصال بين الجامعة وخريجيها ، وإذا كانت الموارد المالية لا تسمح بذلك فينبغى أن يُخصص ركن ثابت فى صحيفة الجامعة للخريجين وتكون الفائدة فى هذه الحالة مزدوجة، حيث تتحقق الرابطة بين طلاب الأمس وطلاب اليوم .

سادساً ـ رجال الإعلام :

تبرز أهمية رجال الإعلام بالنسبة لكافة المنظمات والمؤسسات الخاصة والعامة وكذلك بالنسبة للشخصيات العامة للدور الذى تقوم به وسائل الإعلام فى تكوين الرأى العام وتشكيل الاتجاهات نحو فرد معين أو مؤسسة معينة . ولما كانت الجامعات

والمعاهد العليا من أهم المؤسسات العامة التى تشغل الرأى العام فمن الضرورى تنمية العلاقات مع رجال الإعلام ، وتوطيد الصلات المستمرة بهم ، وإمدادهم بالمعلومات الصحيحة ، والإجابة عن أسئلتهم واستفساراتهم بالنسبة للموضوعات المختلفة ، ودعوتهم لحضور الاحتفالات ، والمؤتمرات ، والندوات ، والمحاضرات العامة ، وكافة الأنشطة التى تمارسها العلاقات العامة فى الجامعة ، وكذلك عند افتتاح منشآت جديدة أو تنفيذ مشروعات تتعلق بخدمة المجتمع المحلى .

سابعاً ـ الجماعات المهنية والشركات والهيئات الحكومية:

تهتم كل جماعة مهنية بالتطور الذى يحدث فى الجامعة فى نطاق تخصصها، سواء أكان ذلك من حيث المناهج ، أم البحوث ، أم حجم الخريجين المرتقب ، ومستواهم العلمى . وتنعكس الصورة الطيبة للجامعة على هذه الجماعات فيصبح التعاون ممكنا بين الطرفين فى مجال تدريب الطلاب وتشغيل الخريجين . هذا بالإضافة إلى التطبيق العلمى للبحوث التى تجريها الجامعة فى التخصصات المختلفة، حتى لا تظل هذه البحوث حبيسة المكتبات وتضيع الفائدة المتوقعة من إجرائها .

كما أن التعاون مع الشركات والهيئات الحكومية يضمن للجامعة الدعم المالى الذى يشكل نسبة كبيرة من موارد الجامعات . بالإضافة إلى أن كسب ثقة هذه الجهات يفتح آفاق العمل أمام الخريجين المتخصصين ، ويحقق وضع الخريج المناسب فى المكان المناسب ، كما تتيح بعض الشركات والهيئات الحكومية فرص التدريب العملى للطلاب، والذى أصبح عنصرا أساسيا فى مواد بعض الأقسام ولا يكتمل بدونه إعداد الطالب إعدادا صحيحاً .

إدارة العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى :

ينقسم هذا الجزء إلى قسمين رئيسيين: الأول يتناول مكانة إدارة العلاقات العامة فى الهيكل التنظيمى ، والثانى يدرس تنظيم هذه الإدارة :

أولاً ـ مكانة إدارة العلاقات العامة :

أوضحنا فيما سبق أن العلاقات العامة فى الجامعة أو المعهد تأتى فى مقدمة

أعمال رئيس الجامعة وعميد الكلية أو عميد المعهد ويشارك فى هذه المسئولية أعضاء هيئة التدريس والإداريون من خلال الأداء الطيب وتنمية روح المسئولية بين الطلاب. كما أن الطلاب أنفسهم وهم الهدف من العملية التعليمية ، وكذلك الخريجين يمارسون دورا كبيرا فى دعم الانتماء للجامعة ، والولاء لها ، ويكتمل هذا النسيج الاجتماعى بوجود إدارة متخصصة للعلاقات العامة تضم المهارات والكفاءات المتنوعة لتحقيق عمليات الاتصال المزدوج بين إدارة الجامعة وجماهيرها النوعية التى أشرنا إليها ، مستخدمة فى ذلك الأساليب العلمية فى إنتاج المواد الإعلامية ، وإجراء البحوث التى تستهدف التعرف على آراء الجماهير واتجاهاتها. وتقوم هذه الإدارة أيضا بتخطيط وتنفيذ الأنشطة الرامية لكسب رضا الجماهير وتفاهمها(٦٩).

وقد أصبح من المتعارف عليه علميا بين خبراء العلاقات العامة وإعلامييها البارزين أن يرأس إدارة العلاقات العامة شخص يتمتع بسلطات واسعة يحمل لقب نائب الرئيس للعلاقات العامة(٧٠)، ولا يخفى أن مثل هذا المنصب يرفع إدارة العلاقات العامة الى أعلى المستويات الإدارية فتتحقق لها صلاحيات أكبر ، وسلطات أقوى لتوجيه الإدارات الفرعية واضفاء لمسات العلاقات العامة على أنشطتها(٧١).

ومن الضرورى أن يكون الاقتناع بأهمية العلاقات العامة وفهم وظائفها ومجالاتها ، من أهم المقومات الأساسية لمن يشغل مسئولية هذا المنصب. فلا يكفى أن تتبع إدارة العلاقات العامة أعلى المستويات الإدارية بغض النظر عن اقتناع هذا المسئول أو عدم اقتناعه بأهمية العلاقات العامة. فقد أثبتت دراسة ميدانية أجريت فى مصر أنه رغم تبعية إدارة العلاقات العامة لأعلى المستويات الإدارية إلا أن مفهومها ووظائفها ومجالات نشاطها تتعرض لخلط واضح ، ولا تخضع لدرجة كافية من التنظيم، ولا تتوافر لها الإمكانات المادية والبشرية والفنية(٧٢).

وتنبع أهمية رفع مكانة إدارة العلاقات العامة فى أى مؤسسة من المؤسسات من ثلاثة اعتبارات:

أولها: أنها الإدارة المتخصصة فى الاتصال والمسئولة عن مساعدة الإدارات الأخرى على التعامل المتسم بروح الود والألفة مع الجماهير التى تتعامل معها .

ثانيها: أن إدارة العلاقات العامة لا يقف دورها عند المساعدة فقط، ولكنه يمتد أيضاً إلى مراقبة الإدارات الأخرى ، حتى لا يحدث ما يتناقض مع أنشطة العلاقات العامة أو يقلل من فعاليتها .

ثالثها: أن تقارير إدارة العلاقات العامة حول علاقات المؤسسة بجماهيرها النوعية واتجاهاتها لابد أن تؤخذ فى الاعتبار عند وضع السياسات أو تعديلها بما يتفق وتحقيق التوازن بين مصلحة المؤسسة ومصالح الجماهير التى تتعامل معها(٧٣).

ثانياً- تنظيم إدارة العلاقات العامة :

لا يوجد تنظيم نمطى ثابت لإدارة العلاقات العامة فى المؤسسات العامة أو الخاصة . فهناك عوامل متعددة تتعلق بحجم المؤسسة وطبيعة أنشطتها وأهدافها والجماهير التى تسعى إلى كسب تأييدها ، ولكن ينبغى التأكيد على جودة التنظيم لتحقيق الاستفادة الكاملة من الأفراد والموارد المتاحة لإدارة العلاقات العامة .

ومن الضرورى أن تتحقق المرونة الكاملة فى التنظيم بحيث يسمح باستخدام الأفراد الذين لا يعملون فى وقت معين فى قسم آخر غير الذى يعملون فيه، حتى لا يزدحم أحد الأقسام بالعمل فى حين يغط قسم آخر فى سبات عميق(٧٤).

وعلى الرغم من أن أسلوب تنظيم إدارة العلاقات العامة يختلف من مؤسسة إلى أخرى لـ سباب التى أشرنا إليها ، فإن التشابه الكبير بين طبيعة مؤسسات التعليم العالى يجعلنا نقترح نموذجا عاما لما ينبغى أن يكون عليه تنظيم إدارة العلاقات العامة فى الجامعات ، ويضم هذا النموذج ستة أقسام رئيسية هى : قسم

الخدمات الإعلامية ، وقسم المطبوعات الجامعية ، وقسم النشاط الداخلى ، وقسم الاستقبالات ، وقسم الاتصال بالمجتمع المحلى ، وقسم الشئون الإدارية والمالية . ويمكن أن تندمج بعض هذه الأقسام أو يتجزأ البعض الآخر ، كما يمكن أن يزيد عدد الأفراد العاملين بكل قسم منها أو يقل حسب حجم الجامعة ، وإمكانياتها المالية ، وتنوع التخصصات بها ، وكذلك ظروف المجتمع الذى تخدمه ، ولكن الأساس الذى يستند إليه النموذج هو تكامل الوظائف الأساسية التى تحقق أهداف العلاقات العامة فى التعليم العالى، ومن ثم يتحتم أداء هذه الوظائف بغض النظر عن حجم الإدارة أو أسلوب تنظيمها.

وتتضح هذه الوظائف من تحليلنا لمهام هذه الأقسام التى يتضمنها النموذج المقترح على النحو التالى :

١- قسم الخدمات الإعلامية :

ينبغى أن تضم إدارة العلاقات العامة بالجامعة قسما للخدمات الإعلامية تكون مسئوليته الأولى إعلام جماهير الجامعة الداخلية والخارجية بما يجرى داخل الكليات والإدارات المختلفة، ويقوم هذا القسم بجمع الأخبار وتوزيعها على وسائل الإعلام الداخلية والخارجية. ومن الضرورى أن يكون للجامعة صحيفتها الأسبوعية أو النصف شهرية على أكثر تقدير. وبعض الجامعات تصدر صحيفة يومية كما هو الحال فى جامعة ولاية ميتشجان Michigan State University التى تملك أيضاً محطة إذاعية يرجع تاريخها إلى نشأة الإذاعة ، حيث بدأت إرسالها فى عام ١٩٢٢م، بالإضافة إلى محطة تليفزيون يتم تمويلها من التبرعات ، ولا يسمح فيها بالإعلانات التجارية التى تعتمد عليها محطات التليفزيون الأمريكية(٧٥).

٢- قسم المطبوعات الجامعية :

ويضم هذا القسم محررين ومصممين لإعداد الكتيبات ، والنشرات ، والكتب،

والدليل العلمى ، وغير ذلك من المطبوعات ، وتلحق بهذا القسم أيضا شعبة للمعلومات يشرف عليها أخصائى متمرس فى عملية الحفظ والتوثيق.

٣- قسم النشاط الداخلى:

ويختص هذا القسم بالإعداد للحفلات والإشراف عليها ، وتنظيم الندوات ، والمحاضرات العامة ، والمعارض الفنية والعلمية ، ويقوم هذا القسم أيضا بتنظيم الرحلات والمسابقات الرياضية الثقافية ، وغير ذلك من الأنشطة التى تهدف إلى الترفيه عن العاملين ورفع الروح المعنوية بينهم.

٤- قسم الاستقبالات :

يجب أن تخصص الإدارة قسما للاستقبالات يتولى استقبال الوفود الزائرة والأساتذة القادمين من خارج البلاد ، ويسهر على راحتهم وتذليل العقبات التى تواجههم ، وتبرز أهمية هذا القسم فى الجامعات التى تعتمد اعتمادا كبيرا على الأساتذة الأجانب ، وفى هذه الحالة يحتاج قسم الاستقبالات فى أول العام الجامعى إلى دعم إضافى فى الأفراد الذين يقومون بهذه المهمة ويمكن أن يساعد فى ذلك أفراد قسم النشاط الداخلى بالإضافة إلى ممثلين عن كليات الجامعة .

٥- قسم الاتصال بالمجتمع المحلى :

وهو من الأقسام الجديدة التى ألحقت بإدارات العلاقات العامة فى النصف الثانى من هذا القرن[٧٦] ، وتنبع فكرة هذا القسم من فلسفة مؤداها أن آثار أنشطة الفرد أو المنظمة تتعدى حدود المجتمع الذى يتعامل معه مباشرة إلى المجتمع الكبير، ومن ثم فإنه لابد أن يكون لسلوك هذا الفرد أو المنظمة مغزى اجتماعياً[٧٧].

ولكى يتحقق هذا المغزى الاجتماعى لابد أن يكون بين أفراد إدارة العلاقات العامة بالجامعة من يستطيع توجيه النصح لإدارة الجامعة فيما يتعلق بالتعامل مع المجتمع المحلى ، وإمداده بالمعلومات الكافية عن مشروعات الجامعة فى هذا السبيل، من خلال وسائل الإعلام الخارجية[٧٨].

٦- قسم الشئون الإدارية والمالية :

ولكى تؤدى أقسام العلاقات العامة وظائفها على أكمل وجه تخصص معظم الإدارات قسما مستقلا للشئون الإدارية والمالية ، تكون مسئوليته الأساسية إمداد الأقسام الفنية بالمعدات والأدوات التى يتطلبها العمل الفنى(٧٩).

أما وظيفة البحوث التى ينبغى أن يخصص لها قسم قائم بذاته ، فقد درجت معظم الجامعات على إسنادها إلى أحد أقسام الجامعة التى تعمل فى نطاق البحوث النفسية أو الاجتماعية أو بحوث الإعلام(٨٠).

وينبغى أن تشكل لجنة لاقتراح البحوث وإجرائها ، ويكون من بين أعضائها مدير العلاقات العامة ، وتتبع نائب رئيس الجامعة للعلاقات العامة.

وأما عن عملية التخطيط وهى أساس العمل العلمى فينبغى أن تقوم بها لجنة يرأسها نائب رئيس الجامعة للعلاقات العامة وتضم ثلاثة على الأكثر من أساتذة الجامعة الذين لهم صلة بالدراسات السلوكية والاجتماعية والإعلامية ، بالإضافة إلى مدير العلاقات العامة التنفيذى الذى يدير الإدارة تحت إشراف نائب رئيس الجامعة للعلاقات العامة ، ويقوم بعملية التنسيق بين أقسام الإدارة المدير التنفيذى مستعينا برؤساء الأقسام .

بقيت كلمة أخيرة عن الجامعات التى لا تتركز كلياتها فى مدينة واحدة فيقترح المؤلف أن تكون الإدارة بأقسامها الإنتاجية التى تعتمد على آلات وأجهزة مكلفة فى المقر الرئيسى للجامعة ، بالإضافة إلى الأقسام الأخرى التى تكون النموذج العام المقترح ، ويضاف إلى هذه الأقسام قسم آخر فى مقر فرع الجامعة (أو أكثر حسب عدد الفروع) ، لمتابعة الأنشطة اليومية فى الفرع .. والمقررة فى خطة العلاقات العامة للجامعة ضمن إطار الأنشطة الداخلية ، والاستقبالات ، وجمع المعلومات وإرسالها الى المقر الرئيسى ، وتقديم العون لوسائل الإعلام الجماهيرية فى تغطية أخبار الفرع. ويتلقى هذا القسم المطبوعات التى تطبع فى

المقر الرئيسى وكذلك الصحيفة أو المجلة التى تصدر عنه ويقوم بتوزيعها بين الجماهير المعنية.

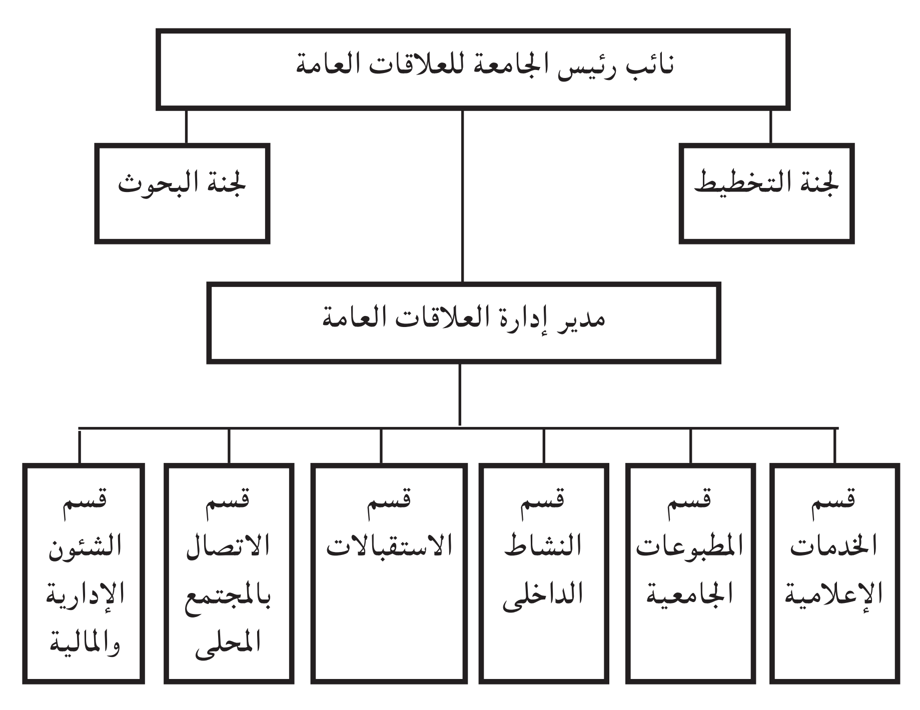
لقد وضح بما لا يدع مجالا للشك أن العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى تتزايد أهميتها يوما بعد يوم نتيجة للمشكلات التى تواجه المجتمع الجامعى، والتى أشرنا الى أكثرها شيوعا فى النصف الثانى من القرن العشرين وقد حددنا أهداف العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى فى ضوء المفهوم العلمى لهذه الوظيفة ، واستناداً إلى تحليلنا للمشكلات التى تواجه التعليم الجامعى .

كما تناولنا بالدراسة والتحليل الجماهير المؤثرة والمتأثرة بنشاط العلاقات العامة فى المجتمع الجامعى ، فأوضح دور الطلاب ، والإدارة ....، والأساتذة ، والخريجين فى تعميق الاتصال بأولياء الأمور والمجتمع المحلى، ورجال الإعلام ، والجماعات المهنية والشركات والهيئات الحكومية لرسم صورة طيبة للجامعة فى أذهان الجماهير .

ولما كانت ممارسة هذه المهنة تحتاج إلى سلطات قوية وصلاحيات واسعة، وتتناول مجالات متعددة ومتنوعة ، فقد كان من الضرورى أن نتعرف على وضع إدارة العلاقات العامة فى الهيكل التنظيمى لمؤسسات التعليم العالى .

وقد ثبتت ضرورة رفع إدارة العلاقات العامة إلى أعلى المستويات الإدارية بالإضافة إلى أهمية اختيار المسئول الأول فيها من بين المتفهمين لطبيعة هذه الوظيفة ودورها المتميز فى مؤسسات التعليم العالى.

وقد قدمنا نموذجاً لتنظيم إدارة العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى، آخذين فى الاعتبار طبيعة هذا المرفق والجماهير المتأثرة بنشاطه ، ولقد تحققت فى هذا النموذج المقترح المرونة الكاملة التى تسمح بدمج بعض الأقسام أو تجزئة البعض الآخر بما يتفق وحجم الجامعة ، وإمكاناتها المالية، وتنوع التخصصات بها ،



بالإضافة إلى ظروف المجتمع الذى تخدمه .

شكل رقم (٩)

النموذج المقترح لتنظيم إدارة العلاقات العامة

وختاماً، يرى المؤلف ضرورة أن يقوم رئيس الجامعة بعقد مؤتمرين سنويا لـ ساتذة، ومثلهما للطلاب، يكون أولهما فى الربع الأول من العام الدراسى، والثانى فى الربع الأخير منه، بهدف التعرف على مشكلات الأساتذة والطلاب ، والاستماع إلى الاقتراحات البناءة وتحديد سياسة الجامعة بما يتفق واتجاهات الجماهير المعنية .

كما يرى المؤلف أن يقوم عميد الكلية أو المعهد بنفس العمل فى الكلية أو المعهد الذى يرأسه فى موعد سابق على مؤتمر رئيس الجامعة .

ويؤكد المؤلف ضرورة أن يقوم كل أستاذ فى نهاية الفصل الدراسى بالتعرف

على اتجاهات الطلاب نحو المادة التى يقوم بتدريسها ، وطريقة تقديم المادة ، وأسلوب الاختبار فيها ، وأن يدرس ملاحظاتهم بعناية تنعكس على أدائه فى الفصل الدراسى التالى.

ومما لا شك فيه أن هذه التوصيات الثلاث إذا تحققت على النحو الأمثل فسوف تدعم دور العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى.

كما أنها ستحقق التفاهم المشترك بين الإدارة والطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وسوف تضمن المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال لتحقيق أهداف التعليم العالى ، وتأكيد دوره الإيجابى فى خدمة المجتمع .



ملخص الفصل الأول

يتناول هذا الفصل الوظيفة التنظيمية فى العلاقات العامة من حيث أهميتها ومجالاتها ، كما يقدم الفصل شرحاً تفصيلياً لأساليب تنظيم إدارة العلاقات العامة الأسلوب الاتصالى العام والأسلوب الاتصالى النوعى والأسلوب المزدوج، إضافة إلى أسلوب الإدارة المركزى واللامركزى والأسلوب الثالث الذى يجمع بينهما.

ويعرض الفصل أيضاً نماذج للهياكل التنظيمية المختلفة التى تتناسب مع حجم المؤسسة وأهدافها وجماهيرها. أما الخصائص الشخصية والمؤهلات الاتصالية والإدارية فقد تقديمها بشكل تفصيلى. وأخيراً جاءت الوظيفة الاستشارية بما تحمله من مزايا ومشكلات وإسهامات تضاف إلى إدارة العلاقات العامة.

وكان من الضرورى أن نقدم نموذجاً تطبيقياً يوضح العناصر التى تناولها فى هذا الفصل. وقد اخترنا لذلك نموذج المؤسسات التعليمية العليا التى تعتبر جماهيرها من أعرض الجماهير فى أى دولة، كما أن جمهورها الأول وهو الطلاب أمل أى أمة ورصيدها لمستقبل يفترض أن يكون أفضل من سابقه.

أسئلة الفصل الأول

[?]

قبل أن تنتقل إلى الفصل الثانى، ينبغى أن تتمكن من الإجابة عن الأسئلة التالية:

س١- اشرح الوظائف الأساسية لإدارة العلاقات العامة كما يراها خبراء هذه المهنة.

س٢- تحدث عن أساليب تنظيم إدارة العلاقات العامة مع تقديم نماذج للهياكل التنظيمية لأحجام الإدارات المختلفة.

س٣- يتطلب العمل فى مهنة العلاقات العامة مؤهلات شخصية واتصالية وإدارية. اعرض هذه المؤهلات بشكل تفصيلى.

س٤- تحدث عن أهمية وظيفة المستشار الخارجى، والمشكلات التى يمكن أن تواجهه، والإسهامات التى يمكن أن يحققها فى المجالات المختلفة.

س٥- اشرح أهداف العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى، ثم اعرض نموذجاً تقترحه لإدارة العلاقات العامة فى هذه المؤسسات.

مراجع الفصل الأول

(١) محمد حربى حسن ، محمد عيـد حسين ، حسين ذنون البياتـى: *العلاقات العامة المفاهيم والتطبيقات* ، الموصل: دار الحكمة للطباعة والنشر ، ١٩٩١ ، ص ١٠٤ .

(٢) سامية محمد فهمى : *مرجع سابق* ، ص ٣٢-٨٦ .

(٣) محمد حربى حسن محمد عيد حسين، حسين ذنون البياتى: *مرجع سابق*، ص١٠٤ .

(٤) محمد حربى حسن محمد عيد حسين، حسين ذنون البيانى: *مرجع سابق*، ص١١٨ .

(٥) *المرجع السابق* : ص, ٩٠

(٦) ممدوح بسيونى البيلى: أهداف ووظائف العلاقات العامة المؤسسات الصحفية مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، ١٩٩١م، ص, ١٥٦

( ) Cutlip , Scott Allen Center, Glen Broom : ***Op.Cit***, p.

(٨) كريمان محمد صادق فريد : *مرجع سابق* ، ص ٦٥-٦٦ .

(٩) محمد حربى حسن، محمد عيد حسين، حسين ذنونى البياتى: *مرجع سابق*، ص١٢٠-١٢١ .

(١٠) عبد العزيـز محمد النجار : *العلاقات العامة : مدخل بيئى* ، الإسكندرية : المكتب العربى الحديث ، ١٩٩٣ ، ص ٣١ .

(١١) حسين عبد الحميد رشوان : *مرجع سابق* ، ص ١٤٩-١٥٠ .

(١٢) على السلمى: *تطور الفكر التنظيمى*، القاهرة: مكتبة غريب، د ت، ص٣٣٢- , ٣٣٣

(١٣) على السلمى : *الإدارة المعاصرة* ، القاهرة : مكتبة غريب ، د ت ، ص ٧٤-٧٥ .

(١٤) تسمية الشكل الأول للتقسيم بالأسلوب الإعلامى لا تعبر عن أشكال الاتصال الأخرى كالدعاية والإعلان ، وهو نفس القصور الذى تعانى منه التسمية الشائعة لوسائل الاتصال الجماهيرية ، والتى تسمى عادة بوسائل الإعلام . وربما كان السبب فى هذه التسمية أن الهدف الأول لإنشاء هذه الوسائل كانت تمثله الوظيفة الإعلامية فى معظم الأحوال ، رغم أنه لا يشكل إلا نسبة ضئيلة من دور هذه الوسائل، إذا أخذنا فى الاعتبار التعاريف التى أوردناها فى الفصل الأول عن: الإعلام ، والإعلان ، والدعاية . والملاحظ أن تسمية وسائل الاتصال الجماهيرية هى التسمية الشائعة فى اللغات الأجنبية وليست وسائل الإعلام .

(١٥) من هذه المؤسسات على سبيل المثال جامعة بتسبيرج Pittsburgh بالولايات المتحدة الأمريكية التى توجد بها إدارة للشئون العامة Pubilc Affairs تحت رئاسة نائب رئيس

الجامعة للشئون العامة، ويأتى قسم العلاقات العامة كأحد الأقسام الرئيسية فى تلك الإدارة ويسمى بقسم الأخبار والمطبوعات . ورغم هذه التسمية فهو يقوم بوظيفة العلاقات العامة كاملة وإن كان يستعين بقسم البحوث الحضرية بالجامعة فى إجراء أبحاثه .

(١٦) على محمد عبد الوهاب، *مقدمة فى الإدارة*، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٨٢، ص٧٨ .

(١٧) علـ السلمـ : الإدارة المعاصرة، *مرجع سابق*، ص٧٤ .

(١٨) على محمد عبد الوهاب : *مرجع سابق* ، ص ٨٤-٨٥ .

(١٩) مدنى عبد القادر علافى: *الإدازة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية*، ط٤، جدة: تهامة، ١٩٩٠- ص٢١٣ .

(٢٠) *المرجع السابق* : ص ٢١٨ .

(٢١) على محمد عبد الوهاب : *مرجع سابق* ، ص ٨٥ .

(٢٢) على محمد عبد الوهاب : *مرجع سابق* ، ص ٨٧ .

(٢٣) على عجوة : *مرجع سابق* ، ص ٤٤ .

(٢٤) سيد عبد الحميد مرسى : *العلوم السلوكية فى مجال الإدراك والإنتاج*. ط٢ ، القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨٤ ص ٤٠٢ .

(٢٥) على عجوة: *العلاقات العامة فى المنشآت الماليه: البنوك وشركات التأمين*، ط١، القاهرة: عالم الكتب ١٩٨٣ ، ص ٢٥ .

(٢٦) سيد الهوارى : الإدارة : *الأصول والأسس العلمية* ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٨٧، ص ١٥٢١٥٩ .

(٢٧) محيى الدين الأزهرى: *الإدارة من وجهة نظر المنظمة*، القاهرة: المؤلف، ١٩٧٩، ص ١٠٥-١٠٦ .

(   ) Hodgetts, Richard   Steren Altman : ***Organi ation e avior***, Philadphia : W.B. Saunders Company,   , p.   .

(   ) Black, Sam :   ***e ssential of P. R***. London: Kogan Paye Limited,   p.   .

( ) Simon, Raymond : ***Op. Cit***., pp - .

( ) Wilco , Dennis Phillip Ault Warren Agee : ***Op. Cit.***,

p. .

( ) Grunig, James : ***at is cellence in Management*** , in Gruing, James (others) (eds.) E cellence in Public Relations and Communication Management, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, , p .

(٣٣) على عجوة : الأسس العلمية للعلاقات العامة ، ***مرجع سابق*** ، ص ٥٣-٥٤ .

(٣٤) ***المرجع السابق*** : ص ٥٣-٥٥ .

(٣٥) على عجوة : الأسس العلمية للعلاقات العامة ، ***مرجع سابق*** .

(٣٦) محمد حربى حسن ، محمد عيد حسين ، حسين ذنون البياكى ، ***مرجع سابق*** ، ص ١٢٥-١٢٦ .

(٣٧) سمير محمد حسين : دراسات فى العلاقات العامة ، ***مرجع سابق*** ، ص٧٠-٧٩ .

(٣٨) على عجوة : الأسس العلمية للعلاقات العامة ، ***مرجع سابق*** ، ص٣٧ .

(٣٩) عبد العزيز محمد النجار: ***مرجع سابق*** ، ص ٥٨-٦٠ .

(٤٠) عبد العزيز محمد النجار: ***مرجع سابق*** ، ص ٦١-٦٢ .

(٤١) انظر : سمير محمد حسين (١٩٨٢) ص ٥٤ .

(٤٢) انظر : محمد ناجى الجوهر (١٩٧٨).

(٤٣) انظر : حسن أحمد الحسن (١٩٧٩) ص ٦٩ .

(٤٤) انظر : مى عبد الواحد عبد الغفار الخاجة (١٩٨٥).

( ) Cutlip, Scott Allen Center Glen Broom ( ).

(٤٦) حسن أحمد الحسن : ***مرجع سابق*** ، ص ٧٥ .

(٤٧) على عجوة : الأسس العلمية للعلاقات العامة ، مرجع سابق ، ص ٣٣-٣٤ .

( ) Gerre, Jones : ***Op. Cit***, p. - .

( ) Jules, Hartogh: ***Consultancy oday and omorrow :***

at Consultants Provide and at Clients eed in lac Sam : P. R. in t e 0 s, O ford : International P. R. Association, , p. .

(٥٠) على عجوة: الأسس العلمية للعلاقات العامة ، *مرجع سابق* ، ص٣٥ .

( ) Gerre, Jones, ***Op. Cit***., p. .

(٥٢) انظر أيضاً:

- Jules, Hartogh : ***Op. Cit***., p. - .

- أحمد محمد المصرى : *مرجع سابق* ، ص ٨٤ .

(٥٣) على عجوه : الأسس العلمية للعلاقات العامة ، *مرجع سابق* ، ص ٣٦-٣٧ .

(٥٤) محمد فريد الصحن : *مرجع سابق* ، ص ٧٢ .

(٥٥) المقصود بالمجتمع الجامعى مجتمع الجامعات والمعاهد العليا .

( ) Cutlip, Scott and Center Allen. ***ffective Public Relations***, Fourth Edition, Prentice Hall Inc., Englewood Cliff., New Jersey, . p. .

( ) Marston, John : ***e ature of Public Relations***. Mc Graw-Hill Book Company Inc., New York . p.

(٥٨) شرام ، ويلبور : *أجهزة الإعلام والتنمية الوطنية* ، دور الإعلام فى البلدان النامية ، ترجمة محمد فتحى، القاهرة ، الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر، ١٩٧٠، ص٤٧ .

( ) Griswold, Glenn and Denny : ***our Public Relations***, New York Magazine of Industry, Inc., . p. .

( ) Cutlip and Center : ***Op. Cit***., p. .

(٦١) الأحداث الخاصة أو المصنوعة فى العلاقات العامة، الزيارات والمعارض والاحتفالات والمهرجانات ، وكذلك الأيام والأسابيع الخاصة والاجتماعات والمؤتمرات والمباريات الرياضية والعلمية بالإضافة إلى أعياد إنشاء المؤسسة وافتتاح المشروعات الجديدة . وتعد لها المؤسسة إعدادا خاصا لتحقيق أهداف محددة .

(٦٢) على عجوة، *الأسس العلمية للعلاقات العامة* ، الطبعة الثانية، القاهرة، عالم الكتب،

١٩٧٨ ، ص ٢٠٣ .

(٦٣) إبراهيم إمام، *فن العلاقات العامة والإعلام* ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٦٨م .

(٦٤) على عجوة: *مرجع السابق*، ص ٢٠٩ .

(٦٥) *المرجع السابق* ، ص ١٢١ .

( ) Cutlip and Center : ***Op. Cit***., p. .

(٦٧) *المرجع السابق*، ص ٥٨٩ .

(٦٨) *نفس المرجع السابق*، ص ٦٠٣ .

Hammond George: ***Public Relations Counseling***. (in ( ) Stephenson, Howard (Editor) : Handbook of Public Relations). McGraw-Hill Book Company Inc., New York .

( ) Prout Charles H., : ***ow to Organi e and Run Corporate Public Relations epartment***. Public Relations Journal. February . p. .

( ) Robinson, Edward: ***Communication and Public Relations***. Charles E. Merril Books Inc .

(٧٢) سمير محمد حسين : *إدارة العلاقات العامة فى مصر* ، دراسة ميدانية ، القاهرة ، مؤسسة دار الشعب، ١٩٧٥، ص٢١ وما بعدها.

(٧٣) محمد محمد البادى: *البنيان الاجتماعى للعلاقات العامة* ، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٧ ، ص ٩ .

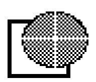
( ) Black, Sam: ***Practical Public Relations***, Fourth Edition, Sir Isaac Pitman and Sons Ltd, London , p. .

(٧٥) على عجوة : *مرجع سابق*، ص ٣٧ .

( ) Lesly, Philip: ***Public Relations andboo*** , Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs N. J. pp. - .

( ) Simon Raymond: ***Perspectives in Public Relations***.
University of Oklahoma Press, Norman, Oklahona . p. .

(٧٨) حديث مع روبرت برن Robert Perrin نائب رئيس جامعة ولاية ميتشجان للعلاقات الجامعية والفيدرالية فى ١٨ يونيو ١٩٧٦ بمكتبه فى الجامعة .



الفصل الثانى

وكالات العلاقات العامة(*)

الأهداف التعليمية:

عزيزى الدارس

عزيزتى الدارسة

يتوقع بعد دراسة هذا الفصل أن تصبح قادراً على أن تتعرف على:

- مهام وكالات العلاقات العامة.
- تطور وكالات العلاقات العامة ووظائفها.
- التنظيم الإدارى لوكالات العلاقات العامة.
- وكالات العلاقات العامة فى مصر والدول العربية.
- تطور وكالات العلاقات العامة الدولية.
- العلاقات العامة الدولية للمملكة المتحدة.
- العلاقات العامة الدولية لحكومة الولايات المتحدة الأمريكية.
- العلاقات العامة الدولية للوكالات اليابانية.

العناصر:

١- مهام وكالات العلاقات العامة.

٢- تطور وكالات العلاقات العامة ووظائفها.

٣- التنظيم الإدارى لوكالات العلاقات العامة.

٤- وكالات العلاقات العامة فى مصر والدول العربية.

(*) إعداد أ.د. على عجوة.

٥- وكالات العلاقات العامة فى أنحاء العالم.

٦- تطور وكالات العلاقات العامة الدولية وأنواعها.

٧- ظاهرة التخصص فى المجال الدولى.

٨- أهداف العلاقات العامة فى المجال الدولى.

٩- دور الوكالات الأمريكية فى المجال الدولى.

١٠- العلاقات العامة الدولية للمملكة المتحدة.

١١- العلاقات العامة الدولية لحكومة الولايات المتحدة الأمريكية.

١٢- وكالات العلاقات العامة اليابانية فى المجال الدولى.

الفصل الثانى

وكالات العلاقات العامة

مقدمة :

تمثل وكالات العلاقات العامة جزءاً حيوياً وهاماً من الصورة الكلية لمهنة العلاقات العامة، فهى منظمات يعمل بها العديد من ممارسى مهنة العلاقات العامة كشبكة متكاملة من مختلف التخصصات والمهارات الإبداعية والمهنية من أجل الوفاء باحتياجات عملاء الوكالة سواء أكانوا أفراداً أم منظمات أم هيئات.

وتضطلع وكالات العلاقات العامة بالمهام التالية[١]:

١- فهم وتحليل أهداف العملاء، وإقناعهم بالأفكار التى تضمن إنجاز هذه الأهداف.

٢- ابتكار الموضوعات الإعلامية الموجهة للجماهير المستهدفة.

٣- كتابة النصوص الإعلامية، الشعارات التى تستهدف إقناع الجمهور بأفكار عملائها من الأفراد والمنظمات.

٤- تصميم وإخراج المواد المطبوعة، أو الأفلام التسجيلية للعملاء.

٥- إنتاج المواد الإعلامية المختلفة التى تحتاجها وسائل الإعلام.

٦- إعداد وتنفيذ البحوث الإعلامية المختلفة لصالح العملاء.

٧- القيام بالوظائف المالية والمحاسبية اللازمة لأداء الخدمات الإعلامية.

٨- التعاقد مع الوسائل الإعلامية باسم العميل، ومتابعة تنفيذ الأنشطة الإعلامية الخاصة به، وتوجيهها، والرقابة عليها حتى تكتمل.

وتضطلع وكالات العلاقات العامة الكبرى بمهام متعددة مثل الكتابة الإعلامية، الإنتاج الإعلامى، والبحوث، والشئون المالية والمحاسبية. بينما تنحصر

مسئوليات بعض وكالات العلاقات العامة الصغرى القيام بإحدى هذه الخدمات الإعلامية فقط دون سواها. والوكالات الناجحة هـ الت تؤد المهام الموكلة إليها من العميل وفقاً للجداول الزمنية المحددة للإنجاز، وتتغلب على بعض المعوقات أو المشكلات الت تطرأ أثناء أ عمل إبداع .

عوامل تطور ونمو عمل وكالات العلاقات العامة:

ساعد التطور الاقتصاد والإدار ، والنظرة المتكاملة إلى مجموعة الوظائف التسويقية على دعم الاتجاه إلى إسناد نشاط العلاقات العامة إلى وكالات متخصصة تقوم بالإنابة عن المنظمات أو الأفراد بمباشرة كافة أنشطة العلاقات العامة.

وقد أدت عدة عوامل إلى نمو وازدهار نشاط وكالات العلاقات العامة منذ بدء ظهورها الولايات المتحدة الأمريكية، وامتداد نشاط هذه الوكالات مختلف دول العالم، وتتمثل أهم هذه المتغيرات :

- زيادة الاهتمام بالأنشطة التسويقية المتكاملة، ومن بينها نشاط العلاقات العامة، واتجاه المنظمات إلى استخدام جهود العلاقات العامة باعتبارها أحد المكونات الأساسية الترويج لأعمال وسياسات ومنتجات المنظمات على اختلافها، وتزايد الأهمية النسبية للعلاقات العامة كجزء من المزيج الترويج والتسوية الوقت الحاضر.
- الاتجاه إلى العولمة، وازدياد حاجة الشركات والمنظمات والحكومات إلى الاتصال عبر ثقافات مختلفة وعلى نطاق واسع وبالتال ازدادت حاجتهم إلى تحقيق الفهم المتبادل، والتأثير السليم مما يشكل تحدياً يفوق قدرات بعض المنظمات الت تحتاج إلى عمل وكالات العلاقات العامة المحلية والدولية المتخصصة هذا الشأن. وخاصة ضوء اتساع نطاق السوق.

- تطور مهنة العلاقات العامة أدى إلى تعدد التخصصات المهنية فيها (من حيث إجراء البحوث والدراسات الإعلامية، إدارة الأزمات، تخطيط وتنفيذ الحملات الإعلامية) وبالتال الحاجة إلى مجموعة متنوعة من الخبراء والمتخصصين هذه المجالات، وهو ما لا يتاح بشكل متكامل لكل منشأة من حيث توافر الخبرات اللازمة للقيام بأنشطة العلاقات العامة المطلوبة. وبالتال ظهرت حاجة المنظمات إلى أجهزة قوية وقادرة على القيام بتلك الأعباء من حيث الخبرات والتخصصات المختلفة، وتساعد المنظمات على أداء أنشطة العلاقات العامة بطريقة متكاملة وفعالة نفس الوقت(٢).

- التطور الهائل وسائل الاتصال الت تعد من أدوات عمل العلاقات العامة، وظهور وسائل جديدة تتميز بخصائص مختلفة عن الوسائل الاتصالية التقليدية، والنمو المتزايد استخدامات شبكة الإنترنت نشر المعلومات والوصول إلى السوق العالمية (مواقع المنظمات على شبكة الاتصال العالمية)، مما أحدث ثورة تطبيقات العلاقات العامة بما يحقق مزايا هائلة للمنظمات المستخدمة لها ويكسر الحواجز الجغرافية والثقافية والسياسية، بعد أن أصبح العالم قرية إعلامية ذات جذور محلية A global information village with roots in the home.

- الحاجة إلى مهارات وخبرات خاصة العلاقات العامة تتجاوز القدرات الاتصالية الفنية Communication Technicians، إلى تقديم الاستشارات الإدارية والتخطيطية مجالات الاتصال، وإجراء البحوث وهو ما يدعم الاتجاه إلى استخدام وكالات العلاقات العامة حيث تتراكم بها المزيد من الخبرات الإدارية والتنظيمية إلى جانب الخبرات الفنية والإبداعية المتقدمة، بما ساعد على ازدهار عمل وكالات العلاقات العامة على المستويين المحل والعالم (٣).

التنظيم الإدار لوكالات العلاقات العامة:

تعتمد وكالات العلاقات العامة بقائها ونموها على الوفاء باحتياجات عملائها، فأهداف العميل هـ التـ تحدد عمل الوكالة، لذلك تبادر الوكالات بابتكار أنشطة جديدة تحقق للعميل أهدافه، كما تستحدث إدارات جديدة تتولى القيام بهذه الأنشطة، وسنعرض فيما يلـ للإدارات الرئيسية أية وكالة للعلاقات العامة من حيث مسمياتها واختصاصاتها ووظائفها(٤) :

الإدارة الفنية :

يتولى رئاستها المدير الفنـ للوكالة، وتتولى مسئولية الجوانب الإبداعية عمل العلاقات العامة ، مثل: تصميم إعلانات العلاقات العامة، تصميم وإخراج المطبوعات المختلفة، والأفلام الخاصة بالعرض المحطات التليفزيونية.

إدارة كتابة النصوص :

يعمل بها العديد من كتاب النصوص Copy Writers تحت رئاسة مدير، وهم مسئولون عن كتابة نصوص الرسائل الإعلامية سواء المطبوعة أو المرئية أو المسموعة، وذلك على اختلاف أشكال هذه النصوص (عناوين، شعارات، نصوص كاملة)، وهم يتعاونون مع الإدارة الفنية المسئولة عن الشكل الفنـ والتصميم عملهم.

إدارة إنتاج المطبوعات :

بعد أن تتم الموافقة على النص المكتوب، وإتمام التصميم الفنـ يتم تنفيذ العمل المخصص للوسائل المطبوعة، وإنتاج المطبوعات شكلها النهائـ .

إدارة مشتريات المواد المطبوعة :

من مهام وكالات العلاقات العامة شراء المواد المطبوعة التي يحتاجها العملاء، ومن الضروري للقائمين على هذه الإدارة فهم مختلف طرق الطباعة، وأنواع الورق المتاحة المختلفة، ويكون خبيراً بالمعلومات الأساسية الخاصة بإنتاج المطبوعات، بما يضمن اختيار أفضل المواد اللازمة لإنتاج المواد المطبوعة في أفضل صورة ممكنة.

إدارة الإنتاج المرئي المسموع :

تتولى إنتاج المواد الفيلمية المسموعة والمرئية للمحطات التليفزيونية، ويتم ذلك في استديوهات إذاعية أو تليفزيونية خارجية.

إدارة الوسائل الإعلامية

تستخدم الوكالات العديد من وسائل الاتصال، وتشتري منها حق استغلال الوقت المستخدم باسم العميل، وتمثل هذه المهمة عاملاً حيوياً لنجاح الحملات الإعلامية التي تقوم الوكالات على تخطيطها وتنفيذها لعملائها. حيث تضع خطة إعلامية دقيقة في عدد من الوسائل الإعلامية، خلال فترة زمنية محددة، ويعتمد نجاح هذه الحملة على التصنيف الدقيق من جانب الوكالة للوسيلة الإعلامية الرئيسية التي سيتم الاعتماد عليها للوفاء باحتياجات العميل، وإتمام الجدولة الزمنية للحملة في الوسائل الإعلامية المختلفة، وحجز توقيتات زمنية ومساحة دقيقة لكل وسيلة إعلامية مستخدمة على حدة، والتنسيق بين كل الوسائل مجتمعة في جدولة الحملة.

إدارة الحسابات :

تعمل على تدقيق الحسابات الخاصة بكل تعاملات الوكالة الداخلية والخارجية التي يتم إجراؤها باسم العميل.

إدارة البحوث :

يتطلب العمل الناجح لأية وكالة علاقات عامة إجراء البحوث قبل إعداد الرسائل الإعلامية، كما تستخدم البحوث تقييم درجة فعالية الحملات الإعلامية أثناء وبعد تنفيذها، وتتولى هذه الإدارة وظيفة جمع وتحليل المعلومات اللازمة لوضع استراتيجية إعلامية ناجحة للعميل، وكذلك تحديد نتائج الأنشطة الإعلامية الخاصة به ومدى تأثيرها على العملاء، وحجم الأهداف المتحقق منها.

إدارة التنسيق :

كلما كبر حجم وكالة العلاقات العامة، تصبح الحاجة متزايدة إلى التنسيق بين أنشطة ومهام الإدارات المختلفة، وتحديد مسئولية الوفاء بمواعيد الجداول الزمنية، والمواعيد النهائية لتسليم الأعمال للعملاء، أو للوسائل الإعلامية، وهذه المهمة تقوم بها إدارة التنسيق، وه ليست وظيفة مركزية وكالة العلاقات العامة، وإنما دورها هو أن تنقل عبر القنوات المختلفة العناصر المتعددة الضرورية لإتمام أية مهمة منفردة إلى أماكنها المناسبة داخل الوكالة وخارجها. وبذا فهـ الإدارة المسئولة عن تنسيق كل وجه من أوجه الوظائف المتاحة بالوكالة، والتأكد من اكتمال كل جزء فيها، لكـ تنتقل إلى وجه آخر، كما يقع عليها عبء تحديد العناصر المختلفة اللازمة لإتمام العمل.

وظائف أخرى :

تتوسع بعض وكالات العلاقات العامة القيام بوظائف أخرى لتقديم مزيد من الخدمات لعملائها ـ ذات العلاقة بالوظائف الأساسية السابقة ـ مثل تقديم الاستشارات الفنية مجالات إدارة القضايا والأزمات، و الاتصالات التنظيمية، وكذلك تنظيم الأحداث الهامة مثل المهرجانات والاحتفالات، والمعارض والمؤتمرات.

ويختلف التنظيم الإدار لوكالات العلاقات العامة باختلاف عدة متغيرات هـ (٥):

١- حجم وكالة العلاقات العامة: بعض الوكالات مملوكة لشخص واحد، والآخر لشخصين، وهـ تمثل وكالات صغرى، بينما هناك على الطرف الآخر وكالات علاقات عامة كبرى.

٢- طبيعة نشاط الوكالة: هل تقوم الوكالة بنشاط متخصص فقط (البحوث) أم هـ وكالة شاملة تقوم بكل أنشطة العلاقات العامة.

٣- عدد ونوعية عملاء الوكالة: يؤثر حجم العمل الذ تقوم به الوكالة، وكذلك عدد العملاء الذين تقوم بتقديم خدماتها لهم على التنظيم الإدار للوكالة، وكذلك مدى تجانس مجالات الأنشطة التي ينتم إليها العملاء.

٤- عدد العاملين بالوكالة، وتخصصاتهم الفنية: تنوع الكفاءات العاملة الوكالة، وقدراتهم التخصصية على أداء مجالات العمل المتعددة خدمة عملاء الوكالة يؤثر على التنظيم الداخل لها.

٥- حجم المسئوليات الت تتحملها الوكالة عن المنظمة (العميل): تختلف مسئولية الوكالة حسب الجهد الذ تشارك به المنظمة مجالات العلاقات العامة أو الاتصالات التسويقية عموماً، كما تختلف باختلاف درجة التفويض الذ تمنحه لها المنظمة للقيام بمسئوليات معينة، وذلك على النحو الموضح بالشكل التال :

صفر ——— مسئولية الوكالة ——— ١٠٠

تقديم الاستشارات المبدئية العامة	الاستشارات ؟بعض المساعدات	المشاركة الجزئية الأنشطة الاتصالية	تفويض السلطة الكاملة للوكالة أنشطة محددة	تفويض السلطة الكاملة للوكالة كافة أنشطة العلاقات العامة

١٠٠ ——— مسئولية المنظمة ——— صفر

العلاقة بين وكالة العلاقات العامة والمنظمة

المسميات الوظيفية للعاملين بوكالات العلاقات العامة[٦]:

* **رئيس الوكالة** ويتحمل المسئوليات الخاصة بالتخطيط ووضع السياسات، دراسة وتقييم عمل الوكالة، الإشراف على التنفيذ، ويقوم برئاسة الإدارة الفنية .Creative dep.

* **مدير التنسيق** : وهو مسئول عن إدارة وتنظيم العمل، والتنسيق بين وظائف وعمليات كل إدارة أو قسم بالوكالة، ومتابعة العمليات اليومية الأنشطة العملية، وكذلك الأنشطة المالية والحسابات.

* **المدير الفن** : وهو مسئول عن التصميمات، الإنتاج الفن ، إنتاج المطبوعات، وإعلانات العلاقات العامة.

* **مدير العمليات** : هو نقطة الالتقاء بين المنظمة والوكالة، وهو مسئول عن جذب عملاء جدد للوكالة، ويتابع البرنامج الإعلام الذ يتم تقديمه للعميل، ويقترح الحلول لأ مشاكل قد تطرأ.

* **الباحثون** : ويتولون القيام بالأبحاث العلمية اللازمة للعمليات الإعلامية للوكالة بأشكالها المختلفة (بحوث الرأ العام، بحوث وسائل الإعلام، بحوث التسويق).

* **كتاب النصوص** : يقومون بكتابة نصوص الرسائل الإعلامية أو الشعارات، والعناوين الخاصة بكل أشكال الأنشطة الإعلامية.

* **المحاسبون** : يقومون بالأعمال المالية والمحاسبية لأنشطة كل معلن، ولأنشطة الوكالة نفسها.

اختيار وكالة العلاقات العامة[٧]:

من أهم القرارات التـ يجب أن تتخذها المنظمات التـ تتعامل مع أسواق تتجاوز الأسواق المحلية، و **هذا الصدد توجد ثلاثة بدائل للاختيار تتمثل** :

١- الاستعانة بوكالة علاقات عامة محلية من كل دولة يتم التعامل معها.

٢- الاستعانة بوكالات ذات منشأ محلى ترتبط بوكالات أجنبية فى دول أخرى.

٣- الاستعانة بوكالات دولية لها فروع فى دول عديدة.

وهناك عدة أسس تستخدمها الشركات لاختيار الوكالة التى تتعامل معها وهى:

١- قدرة الوكالة على تغطية الأسواق المرتبطة بها الشركة.

٢- قدرة الوكالة على تنظيم الحملات الإعلامية المحلية والدولية.

٣- أسلوب إدارة التسويق الدولى للشركة من حيث كونه مركزيا أو غير مركزى.

٤- حجم الأعمال المحلية/ الدولية للشركة.

٥- تميز مستوى الخدمات التى تقدمها الوكالة.

وكالات العلاقات العامة فى مصر[٨]:

بدأ عمل وكالات العلاقات العامة فى مصر والدول العربية متأخراً نسبياً عن وكالات الإعلان، وذلك لعدم إدراك المسئولين عن منظمات الأعمال المصرية خاصة والعربية عموماً للإسهام الذى يمكن أن تحققه جهود العلاقات العامة فى خلق صورة ذهنية محابية لمنظماتهم لدى الجماهير، كما وأن العاملين فى وسائل الإعلام العربية لا يفرقون بين الإعلان والعلاقات العامة فى معاملتهم للبيانات الصحفية، أو القصص الخبرية حيث يطلبون عدم نشر اسم العميل مباشرة فيهما، وأن تتم الإشارة إليه كإحدى الشركات العاملة فى مجال ما حيث يعتبرون أن ذكر اسم الشركة أو رئيسها يحول الخبر أو البيان الإخبارى إلى إعلان مدفوع الأجر. وهذا يفسر محدودية عدد وكالات العلاقات العامة مقارنة بوكالات الإعلان فى مصر[*] حتى مع نمو القطاع الخاص، والاتجاه نحو الخصخصة والإصلاح الاقتصادى.

(*) عدد وكالات العلاقات العامة فى مصر (٨) وكالات، بينما يزيد عدد وكالات الإعلان على (٢٠٠) وكالة إعلانية منها حوالى (٤٢) وكالة إعلانية كبرى مشتركة فى مسابقات البرنامج الذهبى لأفضل إعلان (وفق تقارير الجمعية المصرية للإعلان لعام ٢٠٠٤).

ويعمل مصر ٨ وكالات للعلاقات العامة (معظمها فروع لوكالات دولية)، وتعد وكالة "رادا" Rada Research أول وكالة علاقات عامة مصرية، وقد بدأت العمل عام ١٩٨٢م وتديرها السيدة "لولا زقلمة"، الت عملت كممارسة للعلاقات العامة لمدة عشرين عاماً، كما قامت بتدريس العلاقات العامة الجامعة الأمريكية القاهرة، وهـ عضو العديد من جمعيات العلاقات العامة الدولية.

ووكالة "رادا" تمثل بعض وكالات العلاقات العامة الدولية مصر مثل وكالات:

Gallup International, Hill Knowlton, Charles Barker.

وتتعامل وكالة "رادا" للعلاقات العامة مع ١٥ شركة من الشركات العالمية من أبرزهم شركات بوينج Boeing، وبيبسـ كولا Pepsi Cola، بروكتل آندجامبل Procter Gamble، وجلاكسو لـ دوية Gla o، وشركة جنرال موتورز مصر General Motors Egypt s، وشركة Up ohn.

ويعمل وكالة "رادا" حوالـ ٢٥ موظفاً مصرياً، منهم (٥) متخصصون العلاقات العامة، وتستخدم الوكالة المدى الواسع لخدماتها المهنية العلاقات العامة لمساعدة عملائها على الوفاء بعلاقات شركاتهم واحتياجاتهم الاتصالية **حيث تتضمن خدماتها مجال العلاقات العامة الأعمال التالية:**

- **العلاقات مع وسائل الإعلام** : وتتضمن القيام بالاتصالات الشخصية مع ممثل وسائل الإعلام، وكتابة ومتابعة البيانات الإخبارية.
- **التخطيط لـ حداث الخاصة** : عمليات الإعداد، والتخطيط والتنفيذ لـ حداث الخاصة لعملائها من الشركات مثل المعارض، المؤتمرات، الندوات والزيارات، وتعد تلك الأحداث أفضل فرصة

للدعاية للشركة حيث تتجاوز الصعوبة الشديدة استقبال وسائل الإعلام للمعلومات الخاصة بالشركات.

- **مراقبة وتحليل محتوى وسائل الإعلام المصرية**: تحليل المواد المتعلقة بعملاء الوكالة من وسائل الإعلام المصرية والعربية مثل المقالات، والأخبار الت يتم ترجمتها يومياً إلى الإنجليزية والفرنسية وإرسالها بالفاكس لعملائها من الشركات وفق أسس نظامية.

- **مساندة الجهود التسويقية**: من خلال أنشطة العلاقات العامة مثل تنظيم الزيارات للمصانع والمكاتب، وتوزيع مواد ترويجية خاصة بعملائها من الشركات.

- **البحوث التسويقية**: إجراء البحوث الكمية والكيفية الت تتضمن مجموعات المناقشة المتعمقة، أو بحوث قياس اتجاهات الرأ العام، والدراسات والبحوث الاجتماعية، وكذلك بحوث التنبؤ باحتياجات السوق المصر ، وتعد الوكالة واحدة من وكالات عديدة متخصصة فقط مجال البحوث التسويقية مصر.

- **إدارة الأزمات**: من الأنشطة الت تقوم بها الوكالة معاونة عملائها على إدارة الأزمات الت يتعرضون لها باستخدام اتصالات العلاقات العامة أشكالها المختلفة وفق استراتيجيات اتصالية مدروسة ومحكمة.

وكالات العلاقات العامة الدول العربية[٩]:

هناك وكالات للعلاقات العامة (١١) دولة عربية هـ : الإمارات العربية المتحدة، السعودية، مصر، لبنان، البحرين، الكويت، قطر، الأردن، العراق، عمان، فلسطين.

وتتفاوت أعداد وكالات العلاقات العامة الدول العربية تفاوتاً كبيراً حيث تعمل دولة الإمارات العربية المتحدة (٣٦) وكالة علاقات عامة، بينما يقتصر عدد وكالات العلاقات العامة دولة فلسطين على وكالة واحدة، والأهم أنه لا توجد أية وكالات للعلاقات العامة أكثر من نصف دول الوطن العربي .

ومن الملاحظ ازدياد عدد وكالات العلاقات العامة الدول العربية ذات الأسواق المفتوحة للاستثمارات الأجنبية مثل الإمارات العربية (٣٦)، السعودية (٩)، مصر (٨)، لبنان (٦) البحرين (٥)، الكويت (٤)، قطر والأردن (٣).

ومعظم وكالات العلاقات العامة الدول العربية هـ فروع لوكالات دولية تعمل الدول العربية، ذلك أن الشركات الأجنبية العاملة الدول العربية تحتاج إلى خبرة الممارسين المحليين لتلك الدول للتعبير عن الثقافات العربية التي تختلف اختلافاً كلياً عن الثقافات الغربية لتلك الشركات، وتتطلب مداخل إعلامية واتصالية مختلفة تماماً عن المداخل الاتصالية والإعلامية المقبولة أمريكا الشمالية أو أوروبا، وخاصة ضوء اختلاف أذواق المستهلكين، واتجاهاتهم.

ويوضح الجدول التالي أعداد وأسماء وكالات العلاقات العامة العاملة منطقة الشرق الأوسط مرتبة ترتيباً تنازلياً على النحو التالي :

وكالات العلاقات العامة العاملة مصر والدول العربية[١٠]:

الدولة	العدد	أسماء وكالات العلاقات العامة	
الإمارات	٣٦	Memac Ogilvy PR Momentum Net Results Octopus Orient Planet Percept Gulf Polaris Public Relations Promax Middle East Promoseven Weber Shandwick Publicisgraphics PR Rawaj International Spot on Public Relations Strategic Solutions Tamra C٢ Tbwaraad Total Communication Tracks Wallis Marketing Consultants	٣rd Eye PR Active PR Asda'a Bales Pan Gulf Bell Pottinger Communications Concept Today Delphine Productions Ekadaa Euro, Rscg Bain Face To Face Gambate Gmasco - Image PR Hill & Knowlton Impact Porter Novella Incepta Middle East Manning Selvage & Lee (MS&L) Matrix' Consultancy Mcs/ Action
السعودية	٩	Saudi Creative Communication Services Saudi Public Relations Co. Tihama Advertising & PR Z Centre For Advertising & PR Promoseven Weber Shandwick Rada Research & PR Co.	Al Agat Public Relations Arab East, For Research & Public Relations Gambate! Hill & Knowlton Promoseven Weber Shandwick Action Egypt CID
مصر	٨	Spot On Public Relations TRACCS Promoseven Weber Shandwick Public Relations & Services	Dmb & B/Ms & L Gambate! Grey Communication International L & R communications
لبنان	٦	Renno & Associates Promoseven Weber Shandwick	Pro٣ Advertising, Marketing & PR Action Bahrain
البحرين	٥	T & M Eventscom	Hill & Knowlton Legend PAPI
الكويت	٤	Promoseven Weber Shandwick TRACCS	Action Kuwait Alrujaib Media International
قطر	٣	Promoseven Weber Shandwick	Action Qatar - Gambate
الأردن	٣	TRACCS	Action Jordan Promoseven Weber Shandwick
عمان	٢	Momentum PR	ADINC Public Relations
العراق	٢	Net Results	Action Iraq
فلسطين	١		Ellam Tam

وكالات العلاقات العامة أنحاء العالم[٣]:

تستحوذ الولايات المتحدة الأمريكية على أكبر عدد من وكالات العلاقات العامة (٥٣)، وتليها وبفارق كبير المملكة المتحدة حيث بها (١٥) وكالة بريطانية أ أنهما معاً يضمان أكثر من (٧٠) من وكالات العلاقات العامة العالم. وتلك نتيجة منطقية لنشأة وتطور العلاقات العامة كعلم وممارسة عملية فيهما. تليها النرويج (٨) وكالات، ألمانيا (٤)، النمسا (٣)، وكل من كندا والدنمارك (٢)، وتعمل وكالة علاقات عامة واحدة كل من استراليا، والمكسيك، وروسيا، وفرنسا، وأسبانيا، وفنلندا، وهولندا، وبلجيكا، والأرجنتين، وتوضح ذلك نتائج الجدول التال :

وكالات العلاقات العامة أنحاء العالم

الدولة	عدد وكالات العلاقات العامة
الولايات المتحدة الأمريكية	٥٣
بريطانيا	١٥
النرويج	٧
ألمانيا	٤
النمسا	٣
كندا	٢
الدنمارك	٢
بلغاريا	٢
استراليا / المكسيك / روسيا	١
فرنسا / أسبانيا / فنلندا	١
هولندا / بلجيكا / الأرجنتين	١

نشأة وتطور وكالات العلاقات العامة الدولية:

بدأ بعض مستشارى العلاقات العامة فى الولايات المتحدة الأمريكية يقدمون استشاراتهم لـ فراد والمؤسسات الأجنبية ، مع بداية العقد الرابع من هذا القرن، كما بدأ بعضهم يمثلون الشركات الأجنبية فى الخارج. وقد كانت وكالة Roy Bernard Company نيويورك أولى الوكالات التى اتجهت إلى المجال الدولى، ففى عام ١٩٣١ بدأت هذه الوكالة تقدم خدماتها للبنوك وشركات التأمين فى فنلندا وهولندا وعدة دول أخرى فى أمريكا الجنوبية . كما مثل كارل بوير Byoir مكتب الاستعلامات الألمانى للسياحة ورئيس حكومة كوبا فى أوائل الثلاثينيات ، وفى نفس الوقت عمل إيفى لى Ivy Lee مستشارا لأحد أجهزة الحكومة السوفيتية ، وكذلك لإحدى الشركات الألمانية .

ولكن انتشار نشاط العلاقات العامة بشكل ملحوظ فى المجال الدولى لم يبدأ إلا بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية . ففى السنوات الخمس التالية تزايد نشاط بعض مستشارى العلاقات العامة على الصعيد الدولى وفكر بعضهم فى إنشاء وكالات دولية لتغطية هذا المجال . وقد تضاعف عدد هذه الوكالات بين عامى ١٩٥٥، ١٩٥٧(*) عندما أسرع مؤسسوها لتجنيد المكاتب الاستشارية الهامة فى العواصم الأوربية . وحينما أدرك مستشارو هذه المكاتب مزايا انضمامهم للوكالات الإنجليزية والأمريكية أسرعوا هم أيضا لقيد أنفسهم مع هذه الوكالات .

ولم يكن الطريق أمام هذه الوكالات مفروشاً بالورود ، فقد صادف بعضها الكثير من المشاكل والعقبات. وكان معظم هذه العقبات يوضع عن طريق الحكومات الوطنية، فحينما تحقق لعدد من الدول الاستقلال السياسى سعت حكوماتها باهتمام كبير إلى تحقيق الاستقلال الاقتصادى .

وقد دفعها ذلك إلى وضع العقبات أمام الاستثمارات الأجنبية فى جميع المجالات وقد لخص هذا الموقف صحفى أندونيسى حين قال مخاطبا رجال الأعمال

---

*) دفعت الشركات الأجنبية فى هذا العام أكثر من مليونين ونصف مليون دولار إلى وكالات العلاقات العامة، وقد تلقى المستشارون الأمريكيون ما يقدر بـ ٧٥ من هذا المبلـ .

الأجانب : "فى السنوات الماضية : كنتم فى حالة وجود صراع بين مصالحكم والمصالح الوطنية تضغطون على زر لتصل سفينة حربية تفرض علينا ما ترونه ، أما الآن فلا زر ولا سفينة حربية ، أنتم هنا أجراء ولستم ملاكا"(١١).

وإذا كان ذلك هو الحال بالنسبة لبعض الدول التى نفضت عن كاهلها غبار الاستعمار فى الخمسينيات والستينيات ، فإن المشكلة لها ظل آخر فى الدول الأوربية نفسها . ويلخص "ديفيد لويس" مشكلة تعامل وكالات العلاقات العامة مع الدول الأوربية فى عدم المساواة بين المستثمرين الأجانب والوطنيين أمام القانون، ويضيف إلى ذلك مشكلة الحصول على عائد عادل من الاستثمارات وأنواع العملة التى يسحب بها هذا العائد ، وحرية اختيار الوكالة للوسائل التى تحقق بها أنشطتها.

كما أن بعض الدول تصر على فرض رقابة مالية على الشركات وتشترط أن يكون جميع العاملين بها من مواطنيها(١٢)، بل إن بعض الدول التى تعانى نقصا مزمنا فى رصيدها من الدولارات وضعت عقبات صعبة أمام الشركة الأمريكية ، فبريطانيا على سبيل المثال تشجع الاستثمار الأجنبى بشرط الحصول على موافقة مراقبة التبادل الأجنبى، وهذه الموافقة ترتبط بثلاثة معايير هى :

(أ) تأثير المشروع على احتياطى الدولار فى منطقة الاسترلينى .

(ب) ما يحققه المشروع من زيادة فى الصادرات إلى الأسواق التى تتعامل بالدولار.

(جـ) مدى ما يحققه المشروع من مساهمة فى الكفاءة الإنتاجية للاقتصاد البريطانى.

ورغم ذلك فقد حصلت بعض الوكالات الأمريكية على الموافقة البريطانية لإنشاء مكاتب استشارية بخبراء أمريكيين، لأن هؤلاء الخبراء يؤدون عملهم فى بعض المجالات بكفاءة أكثر من الوكالات الإنجليزية داخل بريطانيا نفسها .

وبصفة عامة، فإن ازدهار نشاط وكالات العلاقات العامة على الصعيد الدولى يتوقف على العناصر الثلاثة التالية:

١- وجود حكومة ديمقراطية مستقرة.

٢- وجود نظام سياسى واقتصادى يسمح بإنشاء المشروعات الأجنبية ويشجع المنافسة فى جميع الميادين ، حتى ولو كان هناك مجال لتأميم بعض المشروعات التى تحتمها سلامة النظام الاقتصادى فى الدولة .

٣- وفرة وسائل الاتصال المستقلة التى لا تخضع لسيطرة الحكومة إلا فى أقل الحدود.

ولعل من أهم الصعوبات التى تواجه وكالات العلاقات العامة فى المجال الدولى تعدد اللغات واللهجات فى كثير من البلدان ، فأوربا التى تتكون من ثلاث وثلاثين دولة تستخدم تسعا وعشرين لغة ، وعلى سبيل المثال فإنه لإعداد برنامج علاقات عامة فى دولة كبلجيكا لابد من استخدام ثلاث لغات هى الفرنسية والفلمنكية - اللغتين السائدتين فى بلجيكا - والإنجليزية حيث ينتشر رجال الأعمال الامريكيون والإنجليز باعتبار أن بروكسل هى مقر السوق الأوربية المشتركة.

وبصفة عامة، فإن خبير العلاقات العامة الدولى ينبغى أن يجيد أكثر من لغة أجنبية ، خاصة لغة الدولة التى يتركز فيها نشاطه . كما يجب أن يكون على دراية تامة ووعى كامل بالتغييرات السريعة التى تحدث فى الدولة التى يعمل بها ، سواء كانت هذه التغييرات سياسية أو مالية أو دبلوماسية أو صناعية . ومن الضرورى أن يحترم هذا الخبير وأن يتفهم أيضا الاختلافات التى يلاحظها فى البلد الأجنبى ، وأن يأخذ بالمثل القائل : "عندما تكون فى روما افعل ما يفعله أهلها" When in Rome, do as Romans do. هذا بالإضافة إلى فهم النظم الإعلامية فى الدول التى يعمل بها ، والاستماع إلى النصائح المحلية التى تعطيه فكرة واضحة عن ظروف المجتمع.

أنواع الوكالات الدولية:

بالنظر إلى وكالات العلاقات العامة الدولية من حيث البناء التركيبى يمكن التمييز بين ثلاثة أشكال رئيسية لهذه الوكالات هى: الوكالات ذات المكاتب المنتسبة، والوكالات التكاملية ذات المكاتب المنتسبة ، وأخيرا الوكالات التكاملية (١٣).

أولاً- الوكالات ذات المكاتب المنتسبة

تتكون كل وكالة من هذه الوكالات من مجموع المكاتب الاستشارية القائمة فى كل دولة من الدول التى تغطيها الوكالة ، بالإضافة إلى المكاتب التابعة للوكالة مباشرة فى الدولة الأم أو خارجها . وتخصص بعض هذه الوكالات خبيرا فى المقر الرئيسى لها للقيام بعملية التنسيق بين هذه المكاتب، بينما يعتمد البعض الآخر على مبادرة أحد أعضاء الشبكة ، وعلى الاجتماعات الدورية والمراسلات .

ولهذا النوع من الوكالات مزاياه وعيوبه ، ففى جانب المزايا نجد أن رأس المال المطلوب قليل وكذلك العنصر البشرى . أضف إلى هذا نمو خبرة الممارسة الدولية للاعضاء ، وبالتالى تزايد نشاطهم فى هذا المجال ، إذ إن كل عضو فى الوكالة له مكتبه فى داخل الدولة التى يعمل بها ومعه عدد من الخبراء يتفق مع حجم المكتب ودائرة نشاطه . وهذا المكتب له ميزانيته ووسائل اتصاله ومجالات عمله ، وبمجرد أن يتفق رؤساء المكاتب الاستشارية فى عدد من الدول على إنشاء وكالة مشتركة لا تلبث هذه الوكالة أن تخرج إلى حيز الوجود فورا ودون ما حاجة إلى تجهيزات هندسية أو بشرية. وهذا النوع من الوكالات مفيد فى حالة التعامل مع منظمات تغطى بنشاطها عدة دول ، حيث تتطلب الخدمة الاستشارية معرفة الظروف الخاصة بكل دولة وإمكانية التناغم مع هذه الظروف بما يحقق مصالح المنظمة ومصالح الجماهير التى تتعامل معها.

أما عن جانب العيوب فى هذه الوكالة فيتمثل فى صعوبات التنسيق لتحقيق سياسة شاملة ، بالإضافة إلى بعض المشكلات المالية عند تحديد تكاليف الخدمة أو دفعها ، كما أن هذا النظام لا يتيح الإشراف المباشر أو السيطرة الكاملة لرئاسة الوكالة على فروعها بما لا يتبين معه ما إذا كان العميل يتعامل مع الوكالة أم مع أحد المكاتب التى تنتسب إليها بالاسم فقط . ويظهر ذلك بشكل سيئ حينما يخفق أحد المكاتب فى معالجة القضايا التى تسند إليه ، ويحسب هذا الفشل على الوكالة التى ينتسب إليها المكتب . ولعل أسوأ ما يواجه هذه الوكالات من عقبات هو ما يحدث عندما تتعارض أنشطة الوكالة على المستوى الدولى مع أنشطة المكتب (الفرع) على المستوى القومى .

وتلجأ بعض المكاتب الاستشارية للانضمام إلى وكالات العلاقات العامة الدولية بطريقة الانتساب هذه – رغم أنها لا تعمل فى المجال الدولى – والهدف من ذلك هو اكتساب مكانة مرموقة فى الدولة التى تعمل بها من خلال قائمة فروع الوكالة فى العواصم المختلفة التى تتصدر خطابات المكتب.

ثانياً– الوكالات التكاملية ذات المكاتب المنتسبة :

كان عدد الوكالات ذات المكاتب المنتسبة حتى عام ١٩٥٩ اثنتا عشرة وكالة عندما بدأت هذه المرحلة الجديدة فى تطور وكالات العلاقات العامة، فقد أنشأت بعض الوكالات مكاتب فرعية لها فى البلدان الرئيسية التى تعمل بها، وألحقت هذه المكاتب المنتسبة التى كانت تكون الوكالة فى شكلها السابق لكى يستمر التعاون مع هذه المكاتب المحلية التى تحتكر السوق الداخلى والتى يمكن أن تضع العقبات أمام الوكالات أو المكاتب الأجنبية .

وبهذه الطريقة تمكنت هذه الوكالات من معالجة مشكلات الإشراف على المكاتب المنتسبة ، كما تمكنت من توسيع مجالات أعمالها الخارجية ، ورفع مستوى

الأداء بها، كما أنها احتفظت فى نفس الوقت بقدرتها على الحركة من خلال المكاتب الوطنية التى تذلل لها الكثير من الصعوبات المرتبطة بطبيعة النظم السياسية والاقتصادية فى الدول المختلفة .

ثالثاً ـ الوكالات التكاملية :

ثم جاء الطور الثالث لوكالات العلاقات العامة فى المجال الدورى حينما اتجه بعض المستشارين إلى توحيد جهودهم فى وكالة موحدة تقوم بوضع خطتها فى فتح المكاتب الفرعية وتمويلها فى العواصم الرئيسية وغيرها من المناطق التى تعمل بها. كما تعين الخبراء والمتخصصين الذين يتبعون مباشرة مقر الوكالة الرئيسى ويتحملون المسئولية الكاملة أمامه. وقد صاحب هذا الاتجاه تطور مماثل بالنسبة للمكاتب الاستشارية العريقة فى الولايات المتحدة الأمريكية، والتى كانت تعتمد كثيراً على المكاتب المنتسبة حتى عهد قريب، فقد لجأت هذه المكاتب هى الأخرى إلى تطوير نظام العمل وافتتحت لها فروعا كثيرة فى العواصم الرئيسية لتحقق لنفسها السيطرة الكاملة على أنشطتها الخارجية.

وقد اتجهت بعض هذه الوكالات بعد أن تضخمت أعمالها إلى توزيع الإشراف على الرئاسات الإقليمية التى تتبعها مباشرة ، وهذه الرئاسات تتولى بدورها توجيه المكاتب الاستشارية فى المنطقة الجغرافية التابعة لها، كما أن هذه الرئاسات تشترك بصورة أو بأخرى فى تنسيق العمل مع الخبراء المختصين بذلك فى المقر الرئيسى للوكالة ، ورغم أن بعض هذه الوكالات مازالت ترحب بالتعامل مع المكاتب التى ترغب فى الانتساب إليها ، إلا أن ذلك لم يعد هو الأساس الذى تعتمد عليه ، بل أنه فى أغلب الأحوال لا يمثل إلا دورا ثانويا بالمقارنة بحجم الأنشطة التى تمارسها الوكالة من خلال مكاتبها الفرعية.

وقد تفادى هذا النظام عيوب الوكالات ذات المكاتب المنتسبة من حيث صعوبات التنسيق ، والإدارة ، والمشكلات المالية ، والتناقض الذى قد يحدث بين

نشاط الوكالة على المستوى الدولى ونشاط الفرع على المستوى المحلى. ولكنه فقد أيضاً الكثير من ميزات الوكالات ذات المكاتب المنتسبة ، فهو يحتاج إلى تمويل ليس بالقليل ، وإلى بناء اسم وسمعة فى البلدان التى يغطيها بنشاطه ، وإلى تجنيد عدد كاف من الخبراء والمتخصصين .

ومن الواضح أن هذه العيوب كلها وقتية ينتهى أثرها بعد فترة ، ولكن تبقى بعد ذلك الضغوط والعقبات المحلية التى تضعها الحكومات أمام هذه الوكالات حماية للمكاتب الداخلية أو توجسا من النشاط الأجنبى.

ظاهرة التخصص فى المجال الدولى:

تختلف نظرة وكالات العلاقات العامة إلى حجم النشاط الخارجى ومجاله ، فيرى موريس فيلدمان ، وروى برنارد مؤسسا وكالة مستشارى نيويورك أن لا يزيد حجم النشاط الخارجى على خمس نشاط الوكالة للاحتفاظ بالطابع الأمريكى لها. وجدير بالذكر أن الأخير هو مؤسس أول وكالة تدخل المجال الدولى فى العلاقات العامة عام ١٩٣١ . ولهذه الوكالة مكتبان فى بون وديسلدوف ، وتملك نصف أسهم مكتب Roy Bernard بلندن ، كما أن لها مراسلين فى إيطاليا وفرنسا وإحدى عشرة دولة فى أمريكا اللاتينية .

وتعمل وكالة ريد جونز Reed Jones Inc ومقرها الرئيسى فى نيويورك فى الأنشطة الدولية متجنبة أنشطة العلاقات العامة داخل الولايات المتحدة باستثناء الأنشطة الحكومية التى تقوم بها الوكالة للسفارات الأجنبية بالعاصمة الأمريكية. وتتعاون هذه الوكالة مع مكاتب العلاقات العامة فى ثلاث وأربعين دولة. ولعل هذا هو ما دعا خبراء العلاقات العامة إلى إطلاق اسم الشبكات Networks على هذا النوع من الوكالات .

ويصل حجم النشاط الخارجى لوكالة كورتيس هوكستر Curtis J. Ho ter, Inc. بنيويورك أيضاً إلى ٩٠ مقابل ١٠ فقط للنشاط الداخلى، وتركز هذه

الوكالة خدماتها فى المجال الاقتصادى ، ولها مكتب فى فرانكفورت ، وبعض المكاتب المنتسبة فى العواصم الرئيسية بأوربا الغربية، أما وكالة جوليوس كلين بشيكاغو فيصل نشاطها الخارجى إلى ٧٠ من إجمالى الخدمات التى تقدمها. وقد افتتحت هذه الوكالة مكتبين لها فى فرانكفورت بألمانيا الغربية وتورنتو بكندا فى عامى ١٩٥٥-١٩٥٦ وتحالفت مع كبار مستشارى باريس ومانيلا. وفى مقدمة الشركات التى تتعامل مع هذه الوكالة شركة الصلب الألمانية ، والشركة الألمانية للكيماويات ، وجمعية تنشيط وحماية الاستثمارات الأجنبية ، وكذلك شركة بان أمريكان Pan American للخطوط الجوية .

وهناك بعض الوكالات التى تخصصت فى تقديم استشاراتها فى مجالات التسلية والترفيه كالوكالة التضامنية المكونة من ويليام هيبرت بلوس أنجلوس ، ومارك ستون بلندن. كما تخصصت الوكالة التضامنية المكونة من آن سيلفر Ann R. Silver بنيويورك ، وجيسيكا ماكستيد Jessica H. Ma ted بلندن فى الأزياء والأثاث والأعمال الخيرية .

وإذا كانت الأمثلة السابقة تشير إلى اتجاه بعض وكالات العلاقات العامة الدولية إلى التخصص النوعى ، فقد ظهرت أمثلة جديدة للتخصص الوظيفى فى هذه الوكالات ففى مجال البحوث ظهرت وكالة بحوث العلاقات العامة بواشنطن وتضامنت معها فى هذه المهمة وكالة العلاقات التجارية العالمية فى أوتاوا بكندا. وقد تمكنت الوكالتان بالتعاون معا من توفير عدد كبير من المتخصصين فى العمل الإدارى والصناعى والتربوى فى جميع أنحاء العالم للمشاركة فى عمليات البحوث اللتان تقومان بها. ومن أبرز عملاء هاتين الوكالتين هيئة الأ المتحدة ، والوكالة البحرية العالمية .

وقد حصلت وكالة هاملتون رايت على أكبر دخل لوكالات العلاقات العامة خلال الخمسينيات من حكومات فنزويلا وإكوادور وكولومبيا والصين الوطنية وسيلان

وإيطاليا ومصر. وحصلت وكالة هل ونولتون على ٢٦٠ ألف دولار من الشركات والحكومات التى مثلتها خلال عام ١٩٥٧ وكان من بينها شركة قناة السويس والحكومة اليابانية(١٤).

أهداف العلاقات العامة فى المجال الدولى:

حينما بدأت أنشطة العلاقات العامة تتجه إلى المجال الدولى بشكل واضح خلال العقد السادس من هذا القرن كان الهدف الأساسى منها مرتبطا بالوظيفة التسويقية للشركات الإنتاجية .

ورغم أن بعض الشركات الكبرى قد أدركت ضرورة ممارسة العلاقات العامة بمفهومها الواسع فى المجال الدولى ، إلا أن تأكيد هذه الشركات على دور العلاقات العامة فى ترويج منتجاتها ما يزال يسيطر على تفكير أصحابها. ولذلك تسعى هذه الشركات إلى إبطال تأثير الاتجاهات الحكومية والفردية المعادية للشركة، وتدعيم الاتجاهات المؤيدة لها.

وفى سبيل ذلك تتلمس كافة الوسائل التى تساعدها على الوصول إلى قادة الرأى والحكومة والعمال والموردين والمتعهدين والمنافسين ، بالإضافة إلى الجمهور العام لتهيئة الجو الودى الذى يمكن أن يمارس من خلال نشاطها بنجاح فى هذه الدولة أو تلك.

وتستخدم الحكومات أيضا وكالات العلاقات العامة الدولية فى كسب تأييد الرأى العام ورجال السلطتين التشريعية والتنفيذية فى الدول التى تؤثر سياساتها على مصالح هذه الحكومات وشعوبها. كما تستخدمها أيضاً فى تنشيط حركة السياحة بها، وفى رسم صورة مشرقة لها فى المجتمع العالمى وكسب تأييد الرأى العام العالمى لسياستها. وتستعين بعض الحكومات بهذه الوكالات فى التخطيط الإعلامى الداخلى لكسب ثقة الجماهير وتأييدها .

ويرى دافيسون W.Philips Davison أن الصراع السياسى العالمى قد

ضاعف من عدد البرامج التى تسعى إلى نقل المعلومات إلى الشعوب الأخرى والتأثير فى الجماهير من خلالها . ورغم أن محالاوت التأثير فى الشعوب الأخرى باستخدام الاتصال إلى جانب الدبلوماسية والقوة لإضعاف عزيمة العدو وكسب الحلفاء والأنصار ترجع إلى العصور القديمة ، إلا أننا نلاحظ أن وسائل تنفيذ هذه المحاولات قد تعددت – فى ظل ثورات الاتصال المتعاقبة – واتسع مداها ، وزادت كثافتها .

وتمارس هذه المحاولات على النطاق الدولى كذلك من خلال المنظمات الخاصة بالإضافة إلى الجهود الحكومية وأنشطة وكالات العلاقات العامة الدولية. ورغم أن عددا كبيرا من هذه المنظمات تركز اهتماماتها على النواحى الاقتصادية كتنشيط التجارة أو الاستثمارات أو السياحة – بالإضافة الى بعض المنظمات ذات الأهداف الإنسانية أو التعليمية أو الدينية فإن العدد الأكبر من هذه المنظمات يسعى إلى تحقيق أهداف سياسية(١٥).

وإذا كان تسويق المنتجات وتحقيق المزيد من الأرباح هو الهدف الأساسى لاتجاه أنشطة العلاقات العامة إلى المجال الدولى ، فليس من الغريب أن يكون لوكالات العلاقات العامة الأمريكية التفوق الكبير فى هذا المجال ، وقد ساعد على ذلك أيضاً التقدم الهائل الذى حققته الولايات المتحدة فى دراسات وتطبيقات العلاقات العامة خلال هذا القرن .

دور الوكالات الأمريكية فى المجال الدولى :

تشير نتائج البحث الذى أجرته دورية العلاقات العامة الأمريكية Public Relations uarterly على أكبر خمسمائة شركة صناعية فى الولايات المتحدة وأكبر ثمانين وكالة علاقات عامة بها لتحديد دور وكالات العلاقات العامة الأمريكية فى المجال الدولى إلى النتائج التالية(١٦):

– بلـ إجمالى نفقات ٢٢٥ شركة أمريكية على العلاقات العامة فى المجال

الدولى خمسين مليونا من الدولارات .

- وصل عدد العاملين فى مجال العلاقات العامة فى ١٥٣ شركة من الشركات السابق ذكرها إلى ألف وثلاثمائة من الخبراء والمتخصصين .

- بلغ عدد العاملين فى أكبر عشرة وكالات أمريكية للعلاقات العامة أربعمائة خبير ومتخصص فى مكاتب هذه الوكالات خارج الولايات المتحدة.

- كان عدد الوكالات الأمريكية التى تعتمد على خبراء أمريكيين فى المجال الدولى عشر وكالات ، وبلغ عدد هؤلاء الخبراء أربعين .

- تستخدم ٧٨ من وكالات العلاقات العامة الأمريكية خبراء من الدول التى تعمل فيها كشركاء منتسبين لهذه الوكالات . وهذه الدول حسب الترتيب هى : بريطانيا – اليابان – إيطاليا – بلجيكا – سويسرا – فرنسا – هولندا – ألمانيا الغربية – استراليا – الشرق الأوسط – أمريكا اللاتينية .

- يجرى تنفيذ برامج العلاقات العامة فى ٥٦ من الشركات التى تزيد مبيعاتها على خمسمائة مليون دولار ، وفى ٢٨ من الشركات التى تقل مبيعاتها عن هذا الرقم. بينما ذكر ٢٥ من باقى الشركات التى لم تنفذ حتى الآن أية برامج للعلاقات العامة فى المجال الدولى بأنها تعتزم أن تبدأ فى تنفيذ هذه البرامج فى القريب العاجل .

- توجد إدارة علاقات عامة فى ١٥٣ شركة من هذه الشركات وأكبر هذه الإدارات تضم ١٠٦ من الخبراء والمتخصصين ، موزعين على ثمان وأربعين دولة. والإدارة التى تليها تضم مائة خبير ومتخصص موزعين على سبع وعشرين دولة ، ثم مائة خبير ومتخصص موزعين على ثلاث وعشرين دولة. ثم خمسة وسبعين فى اثنتين وثلاثين دولة ، وخمسين فى تسع دول ،

وأخيرا أربعون خبيرا ومتخصصا فى دولتين، ويبلغ متوسط خبراء العلاقات العامة فى الشركات الباقية خمسة خبراء فى كل دولتين .

– بلغت نسبة الشركات التى استعانت بوكالات العلاقات العامة ٤٧ ، وبلغت نسبة الشركات التى اعتمدت تماماً على هذه الوكالات ١١ .

– ذكرت الشركات نوع الخدمات التى قدمتها لها وكالات العلاقات العامة بالترتيب التالى(١٧):

(أ) المشروعات الخاصة	١٢
(ب) النشر	٤٩
(جـ) الاستشارات	٣٨
(د) إعداد المقالات	٣٢

كما ذكرت مرة واحدة على الأقل العلاقات بالمستثمرين ، النشرات ، استخدام الإذاعة والتليفزيون ، وأخيرا تحليل القصاصات .

– حصلت وكالتان فقط من بين أكبر ثمانين وكالة علاقات عامة أمريكية على ٥٠ من دخلها من النشاط الدولى ، وحصلت وكالتان أخريان على ٣٥ بينما كان دخل الخامسة من النشاط الدولى ٢٥ .

– رتبت الشركات وكالات العلاقات العامة الدولية طبقاً لما تضمه من كفاءات بشرية فى المجال الدولى كما يلى :

١– هل ونولتون	Hill and Knowlton, Inc.
٢– رودر وفين	Ruder and Finn Inc.
٣– كارل بوير وشركاه	Carl Byoir and Associates, Inc.
٤– بيرسون مارستلير	Burson. Marsteller, Inc.
٥– والتر تومبسون	J. Walter Tompson Co.

وكانت نسبة الشركات التى فضلت Knowlton Hill تعادل ثلاثة أمثال الشركات التى فضلت أى وكالة أخرى. وكان معظم هذه الشركات من تلك التى تزيد مبيعاتها على خمسمائة مليون دولار[١٨].

وتقدم وكالة Knowlton Hill خدماتها إلى ثلاث فئات رئيسية :

أ- الشركات الأمريكية التى لها أعمال خارج الولايات المتحدة الأمريكية .

ب- الشركات الأجنبية التى تعمل داخل الولايات المتحدة .

جـ- الحكومات الأجنبية .

ويضيف رئيس الوكالة إلى ذلك أن ممارسة مهنة العلاقات العامة عندنا تمتد إلى أى مكان فى العالم طالما كان هناك جمهور يراد إعلامه وعملاء يريدون استمالته[١٩].

ورغم أن هذه الوكالة تستعين ببعض المكاتب الاستشارية فى الخارج كشركاء منتسبين لها ، فإن وكالة كارل بوير Carl Byoir وهى من أكبر خمس وكالات دولية ترفض هذا النظام رغم أنها لجأت إليه فى وقت من الأوقات ، ويفسر مدير هذه الوكالة ذلك قائلا: "إن طبيعة أعمالنا لا يؤديها سوى رجالنا فقط"[٢٠].

وقد بدأت وكالة Knowlton Hill نشاطها فى العلاقات العامة على المستوى الدولى فى عام ١٩٥٣، وهى من أكبر الشركات الأمريكية وأقدمها حيث أسسها جون هل John W. Hill عام ١٩٢٧ وتضم الوكالة كفاءات متخصصة فى العلاقات العامة الدولية ، والعلاقات الحكومية والعلاقات بالمجتمع المحلى، والبرامج الإذاعية والتليفزيونية والمعارض بالإضافة إلى العلاقات العمالية والسياسية والمالية والتجارية، وكذلك بحوث الرأى العام والخدمات المتخصصة، ودراسات السوق.

وقد كان لإنشاء السوق الأوربية المشتركة أثره الفعال فى زيادة التعامل الاقتصادى بين دول أوربا الغربية والولايات المتحدة ، كما كان للتطور الهائل فى

وسائل الاتصال أثر كبير فى إظهار الأهمية القصوى للعلاقات العامة على المستوى الدولى ، وقد ساعد ذلك على زيادة أنشطة وكالات العلاقات العامة الأمريكية فى المجال الدولى، كما أدى فى نفس الوقت إلى ظهور وكالات مماثلة فى أنحاء أخرى من العالم وإن عددها ما يزال قليلا بالقياس إلى عدد الوكالات الأمريكية (حوالى ألفى وكالة) كما أن حجمها ودائرة نشاطها لا تزال محدودة بالقياس إلى ضخامة وكالات العلاقات العامة الأمريكية ، وخاصة تلك التى تغطى بنشاطها المجال الدولى.

وكالات العلاقات العامة فى التسعينيات:

ويمكن القول: إن الأوضاع التنظيمية للعلاقات العامة تعرضت لتغيرات كبيرة فى نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات، فعلى مستوى البناء التنظيمى اتجهت هياكل إدارة العلاقات العامة نحو الهياكل ذات الحجم الصغير Down Sizing Mergers وذلك بسبب تقلص حجم ميزانيات العلاقات العامة فى هذه المنظمات وواكب ذلك الاعتماد بشكل كبير على الشركات الاستشارية ووكالات العلاقات العامة بالإضافة إلى إدارات العلاقات العامة الخاصة بالمنظمة[٢١].

فقد أظهرت الدراسة المسحية التى قامت بها جمعية العلاقات العامة للمستشارين الأمريكيين والأكاديميين أن حوالى ٧٥ من إدارات العلاقات العامة تلجأ إلى خدمة المستشار الخارجى، وفى دراسة مسحية أخرى أجرتها نفس الجمعية عام ١٩٩١ أن هناك ٣١ من مجموع إدارات العلاقات العامة قد زادت من استخدامها لخدمة المستشار الخارجى[٢٢].

ويوجد فى الولايات المتحدة وحدها ما يزيد على ٢٠٠٠ شركة أو وكالة علاقات عامة، وتتركز أغلب هذه الوكالات أو الشركات فى مدينتى نيويورك وشيكاغو وتتميز هذه الشركات بأن نشاطها يمتد خارج الولايات المتحدة الأمريكية فهناك أكثر من (٥٠٠) شركة من الشركات السابقة يتسع عملها ليشمل أكثر من (٥٥) دولة أخرى خارج الولايات المتحدة الأمريكية .

وإن كان هذا هو الوضع فى الولايات المتحدة الأمريكية فإن مدينة لندن يوجد بها أكثر من (٥٠٠) شركة أو وكالة علاقات عامة، هذا بالإضافة إلى أكثر من (٧٠) مستشارا للنشر فى نفس المدينة[٢٣].

ولا يمكن أن يمر الحديث بنا هنا دون أن نذكر أكبر عشر شركات للعلاقات العامة فى العالم سواء من حيث الدخل السنوى أو من حيث حجم العمالة داخلها[٢٤]:

اسم الوكالة	الدخل السنوى	عدد العاملين
Shandwick	m	
Hill Knowlton	m	
Burson - Marsteller	m	
Ogilvy PR Group	m	
Omnicom P.R Network	m	
Edelman P.R Worldwide	m	
Fleishman - Hillard	m	
Ketchum P.R	m	
Mannig , Selvage Lee	m	
Ruder Finn	m	

وهذه الشركات تأخذ الطابع الدولى لدرجة أن بعضها يمتلك أكثر من ١٠٠ مكتب منتشرة فى العالم وتتركز بشكل أساسى بين الولايات المتحدة وأوربا[٢٥].

ومن الملاحظ أنه مع بداية الثمانينيات حولت عديد من وكالات العلاقات العامة مسمياتها إلى شركات العلاقات العامة، وهذا التغيير فى المسمى ليس تغييرا جزافياً بل يشير إلى زيادة التأكيد على خدمتى الاستشارية من ناحية والتخطيط الاستراتيجيى من ناحية أخرى حيث تراجعت خدمات النشر التى تنهض

بها الوكالات الصحفية ووكالات النشر Puplicity Agencies، كما أن هذا التحول فى التسمية يجعلها تأخذ شكلا مختلفاً أيضاً عن الوكالات الإعلانية وتجعلها أكثر قرباً من الشركات الاستشارية الإدارية(٢٦).

العلاقات العامة الدولية للمملكة المتحدة :

لا نستطيع ونحن نتحدث عن وكالات العلاقات العامة الدولية ، أن نغفل جهازا له من القوة والفاعلية ما يضعه فى مصاف هذه الوكالات الكبرى رغم اختلاف وظيفته ونظامه والأهداف التى يسعى إلى تحقيقها عن وظيفة ونظام وأهداف هذه الوكالات، فالجهاز المركزى للاستعلامات Central Office of Information رغم كونه هيئة حكومية ، قد ساعد على توطيد مهنة العلاقات العامة فى بريطانيا وتوجيه أنشطتها خارج المملكة المتحدة .

وقد أنشئ هذا الجهاز فى أبريل عام ١٩٤٦ لإعادة تنظيم العلاقات العامة فى بريطانيا فى أعقاب الحرب العالمية الثانية(٢٧).

ويشرف الجهاز المركزى للاستعلامات C.O.I على إدارات العلاقات العامة فى الوزارات والهيئات والمصالح الحكومية ، وينسق بينها ويقدم لها جميع الخدمات الفنية ، كما يشرف أيضا على الإعلام الخارجى الذى تتولاه وزارات الخارجية والكومنولث والمستعمرات ، بالإضافة إلى هيئة التجارة الخارجية، كما تتعاون مع هذه الوزارات تحت إشراف الجهاز أيضا هيئة الإذاعة البريطانية B.B.C، والمجلس البريطانى British Council الذى أنشئ فى نوفمبر سنة ١٩٣٤ "لتعريف العالم الخارجى بحياة الشعوب البريطانية وأفكارها ، ولزيادة تبادل المعرفة والفكر بين الشعوب البريطانية والشعوب الأخرى"(٢٨).

وينقسم الجهاز المركزى للاستعلامات إلى ثلاث عشرة إدارة هى: إدارة الأفلام، وإدارة التليفزيون والجريدة السينمائية ، وإدارة الإذاعة وإدارة التصوير،وإدارة المطبوعات، وإدارة السياحة والإنتاج ، وإدارة الخدمات الصحفية الأجنبية، وإدارة

المراجع ، وإدارة المعارض وإدارة الإعلانات ، وإدارة البحوث، وإدارة الشئون الإقليمية، فضلا عن وحدة الشئون الإدارية. ويرأس كل إدارة من هذه الإدارات مدير تعادل درجته درجة مدير العلاقات العامة فى الوزارات، كما يشرف على الجهاز وزير دولة يعاونه مراقبان[٢٩].

ويتولى الجهاز إنتاج عدد كبير من المطبوعات للتعريف بالمجتمع البريطانى والتقدم الاقتصادى والعلمى والتكنولوجى، وتصدر هذه المطبوعات بلغات متعددة لترسل إلى بقاع العالم المختلفة ، وتركز هذه المطبوعات على إبراز صورة بريطانيا كدولة تجارية ذات ثقافة عظيمة وتقاليد ديمقراطية راسخة ، وهو اتجاه جديد يرجع إلى عام ١٩٦٩ ، وكان الاتجاه القديم يؤكد على إظهار المملكة المتحدة كقوة دولية فى المقام الأول[٣٠].

والذى نريد أن نؤكده هنا هو أن الجهاز المركزى للاستعلامات يقوم بدور كبير فى إبراز صورة بريطانيا فى الخارج ، وتنشيط الحركة السياحية والتجارية مما يؤدى إلى دعم الاقتصاد البريطانى . وهذا ما تفعله وكالات العلاقات العامة الأمريكية ، وان كان هناك فارق أساسى بين النظامين فمرجعه إلى اختلاف الأوضاع الاقتصادية والسياسية والإعلامية فى البلدين ، فبينما تميل التقاليد السياسية البريطانية إلى الاتجاه المركزى نجد السياسة الأمريكية على العكس من ذلك تتجه إلى اللامركزية فى كثير من الأمور ، وكذلك تختلف النظم الإعلامية وخاصة فى مجال الإذاعة والتليفزيون حيث تتولاهما فى النظام الأمريكى الشركات الأهلية بينما تشرف عليهما فى النظام البريطانى هيئة عامة لا تخضع لعامل الربح .

وبسبب هذه العوامل كان نمو المكاتب الاستشارية للعلاقات العامة فى بريطانيا محدوداً ، حيث يتراوح حجم المكتب بين صاحبه ومساعد أو مساعدين له، أو ما يزيد قليلاً على الثلاثين من الخبراء والمتخصصين فى المكاتب الكبرى[٣١]. وعلى الرغم من ذلك فإن البحث الذى أجراه روى لفنجول Roy J. Leffingwell عن

أجهزة العلاقات العامة والإعلام فى الحكومات والمؤسسات والشركات قد ساوى بين الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا فى المرتبة الأولى بالنسبة للقطاعين الحكومى والخاص ، كما أشارت أبحاث مارستون John Marston إلى تفوق مستوى العلاقات العامة والإعلام فى أوربا الغربية وبصفة خاصة بريطانيا حيث يحتل الجهاز المركزى للاستعلامات المقدمة فى النشاط الحكومى داخل البلاد وخارجها (٣٢).

العلاقات العامة الدولية لحكومة الولايات المتحدة :

تقع مسئولية العلاقات العامة لحكومة الولايات المتحدة الأمريكية فى المجال الدولى على عاتق وكالة الاستعلامات التى أنشئت عام **١٩٥٣** ، وتتلخص أهداف هذه الوكالة فى إقناع شعوب العالم بأن السياسة الأمريكية سوق تحقق آمالهم فى الحرية والتقدم والسلام ، بالإضافة إلى تفسير السياسة الخارجية ، والتصدى للدعاية المعادية ، وتقديم صورة دقيقة للثقافة الأمريكية والحياة فى أمريكا.

ويعمل بوكالة الاستعلامات الأمريكية حوالى عشرة آلاف من خارج الولايات المتحدة . وتقوم الوكالة بتقديم المعدات اللازمة لإنشاء وسائل الإعلام وتدعيم شبكات الاتصال فى بعض الدول ، وكذلك إقامة المعارض الدولية . وتنقسم الوكالة إلى خمس إدارات رئيسية: إدارة الإرساليات والوفود الخارجية ، وإدارة الصحافة والمطبوعات ، وإدارة الافلام والخدمة التليفزيونية ، وإدارة الخدمات الإعلامية ، وإدارة الخدمة الإذاعية .

وتشرف إدارة الخدمات الإعلامية على المكتبات وقاعات القراءة فى أربع وثمانين دولة ، ويزيد عدد المجلدات التى تضمها على مليونى مجلد أكثر من نصفها بغير اللغة الإنجليزية ، وتعالج موضوعات علمية وفنية وتعليمية وإدارية واقتصادية بالإضافة إلى الروايات والمعارف العامة، كما تقوم الوكالة بإنشاء مراكز تعليم اللغة الإنجليزية فى كثير من البلدان وخاصة دول

أمريكا اللاتينية ، وكذلك تنظيم حلقات البحث حول الموضوعات الثقافية المختلفة وبرامج الشئون العامة .

وقد أنشأت الوكالة ثلاثة مراكز إقليمية فى المكسيك وبيروت ومانيلا لإنتاج وتوزيع النشرات والمجلات والكتيبات فى أنحاء العالم . وتطبع هذه المراكز سنويا ستة عشر مليونا من نسخ المجلات العشرين التى تصدرها بسبع وعشرين لغة وتوزعها على ثمان وثمانين دولة ، بالإضافة إلى عشرة ملايين نسخة من الكتيبات التى تصدر بسبع وأربعين لغة وتوزع على مائة وتسع عشرة دولة[٣٣].

وتقوم الوكالة بإعداد البيانات الصحفية وإرسالها إلى الصحف المحلية ومحطات الإذاعة والتليفزيون عن طريق مراكز الخدمة الإعلامية الموجودة فى معظم الدول ، وتتناول هذه البيانات مقتطفات من خطب وتصريحات المسئولين الأمريكيين خاصة ما يتميز منها بأهميته العالمية ، بالإضافة إلى الموضوعات ذات الطابع الإقليمى والتى توجه لمناطق معينة كموضوع التحالف من أجل تقدم أمريكا اللاتينية الذى وجهته الوكالة لأمريكا الجنوبية .

وتصدر إدارة الصحافة والمطبوعات بواشنطن أربع مجلات رئيسية بالإضافة إلى المجلات الصادرة عن المراكز الإقليمية ، وهذه المجلات هى: أمريكا بالصور America Illustrated وتنشر باللغتين الروسية والبولندية لتوزيعها فى الاتحاد السوفيتى وبولندا ، والحياة للشعوب العربية ، والمحور Topic للناطقين بالفرنسية والإنجليزية فى بعض الدول الأفريقية .

أما إذاعة صوت أمريكا The Voice of America فتبث إرسالها ثمانمائة ساعة أسبوعيا بخمس وثلاثين لغة. ويتضمن البرنامج بالإضافة إلى الأخبار والشئون العامة بعض الموضوعات الترفيهية التى يختارها المستمعون فى رسائلهم التى يبعثون بها الى البرنامج. كما تقوم الوكالة بتزويد مراكزها فى الخارج بالأفلام التسجيلية والتليفزيونية التى توضح رغبة الولايات المتحدة فى السلام وسعيها إلى تحقيق التقدم العلمى.

ومن أبرز هذه الأفلام تلك التى تصور برامج الفضاء، وتقدم هذه البرامج أيضا من خلال المعارض الدولية التى تنظمها الوكالة والمعارض المحلية الصغيرة التى تنفذ وتقدم عن طريق المراكز الإقليمية التابعة لها[٣٤].

والوكالة تعمل بالتنسيق الكامل مع سائر الأجهزة الدبلوماسية الدعائية والثقافية الأمريكية كفرق السلام والجامعات بغية تحقيق أهداف مرسومة ، وهو ما يأخذه عليها السناتور "وليم فولبرايت" الذى يرى أن يكون عملها الأساسى دعم التعاون الثقافى والفنى والعلمى الخارجى ، كما يفعل الاتحاد السوفيتى وانجلترا وفرنسا. وليس استخدام الثقافة والفن لتحقيق أهداف سياسية كثيراً ما تقتضى التورط فى ألوان من التجسس والحرب النفسية والتخريب الثقافى[٣٥]. ولا شك أن ذلك يتنافى مع المفاهيم الصحيحة للعلاقات العامة ، وكم من الجرائم ترتكب فى كثير من المجتمعات باسم هذه المهنة التى تنبذ الخداع والتضليل ، وتقوم أساسا على الوضوح والتنوير ، وتسعى إلى تحقيق التكيف الاجتماعى والتفاهم الإنسانى وصولا إلى خير البشرية ورخائها ، وتحقيقاً للسلام القائم على العدل .

اليابان تدخل المجال الدولى :

انعكس التطور الاقتصادى السريع فى اليابان على نمو مهنة العلاقات العامة والإقبال على ممارستها، فقد استتبع تزايد الإنتاج الصناعى ، ودخول اليابان مجال التجارة العالمية ، ظهور المكاتب الاستشارية للعلاقات العامة التى تزيد الآن على الألف[٣٦]، بالإضافة إلى قيام الوكالات الأمريكية بافتتاح فروع لها فى المدن الكبرى باليابان. وقد ساعد على ازدهار المهنة باليابان بالإضافة إلى النهضة الصناعية ، تزايد تأثير الرأى العام ، والإمكانات الهائلة فى وسائل الاتصال ، وارتفاع نسبة المتعلمين إلى حد كبير ، وأخيرا تزايد حركة التجارة بينها وبين الولايات المتحدة الأمريكية .

وقد أدى تفاعل هذه العوامل إلى تهيئة الأرض الخصبة لنمو مهنة العلاقات العامة بشكل سريع وفى وقت قصير بالنسبة لتطور المهنة فى الدول الأخرى، ففى عام ١٩٦١ أنشأت وكالة Dentsu للإعلانات وكالة أخرى فرعية للعلاقات العامة باسم Dentsu Public Relations Center Ltd والمعروف أن وكالة Dentsu تأتى فى المرتبة الرابعة بين وكالات الإعلان الكبرى على المستوى العالمى(٣٧).

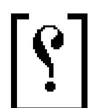
أما التنظيم العالمى الفريد فى وكالات العلاقات العامة فقد جاء نتيجة لاتفاق ما يقرب من خمسين مكتبا استشاريا مستقلا فى عام ١٩٥٩ على إنشاء شركة تضامنية دولية للعلاقات العامة تحت اسم الشركة الدولية للعلاقات العامة International Public Relations Co. Ltd وقد زادت أنشطة هذه الشركة على مليونى دولار فى الأعوام التالية ، لأن الشركات الصناعية الرئيسية فى اليابان تفضل استخدام وكالات العلاقات العامة اليابانية فى أنشطتها الدولية .

وقد أدى ذلك بالشركة الدولية للعلاقات العامة إلى اتخاذ الترتيبات مع بعض المكاتب الاستشارية والوكالات الأجنبية فى أنحاء العالم المختلفة لإنشاء تجمع أكبر عرف باسم شركة ديلاوير Delaware Corporation، وقد ذلك فى عام ١٩٦٧ . واشترك فى التجمع الجديد ما يقرب من خمسين وكالة، أعلن القائمون على أمرها أن ذلك التجمع سوف يتغلب على نواحى القصور والصعوبات التى تواجه العمل الدولى، وسوف يسمح بتقديم خدمات العلاقات العامة بصورة أفضل. وتضمن الوكالة الجديدة لفروعها حقوقهم الكاملة فى أرباح عملياتهم مع تأكيد الرقابة والسيطرة الإدارية للرئاسة المركزية الموجودة فى طوكيو(٣٨).



ملخص الفصل الثانى

يتناول هذا الفصل مفهوم وكالة العلاقات ووظائفها والتنظيم الإدارى لها، كما يعرض هذا الفصل وكالات العلاقات العامة فى مصر والعالم العربى والعالم بشكل عام، ويقدم هذا الفصل بشكل تفصيلى وكالات العلاقات العامة فى المجال الدولى منذ نشأتها حتى نهاية القرن العشرين مع التركيز على دور الوكالات الأمريكية واليابانية، وأخيراً نتناول فى هذا الفصل العلاقات العامة الحكومية لكل من المملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية.



أسئلة الفصل الثانى

س١- ما الوظائف الأساسية التى تقوم بها وكالات العلاقات العامة؟

س٢- اشرح الإدارات الرئيسية التى تتكون منها وكالات العلاقات العامة موضحاً المتغيرات التى تؤثر فى اختلاف هذه الإدارات من وكالة إلى أخرى.

س٣- تحدث عن تطور وكالات العلاقات العامة فى مصر والعالم العربى والعالم بصفة عامة.

س٤- تحدث عن تطور وكالات العلاقات العامة فى المجال الدولى منذ نشأتها حتى نهاية القرن العشرين، موضحاً دور الوكالات الأمريكية فى هذا التطور.

س٥- قارن بين العلاقات العامة الدولية لكل من حكومتى المملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية.

س٦- تحدث عن التجربة اليابانية فى مجال العلاقات العامة الدولية.

مراجع الفصل الثانى

- Allan Krieff, ***ow to Start and Run our Own dvertising gency***, (New York: McGraw-Hill, Inc.,), pp. - .

- Jim R. Macnamara, An International Perspective on Priority Issues in Public Relations, ***International P. R. ssociation orld Congress Cairo ovember***, ,pp. - .

- Munir H. Nayfeh, Public Relations in Advanced Industrial Countries, ***Paper Presented to International P. R. ssociation orld Congress***, Cairo, November, , pp. - .

- Allan Krieff, ***Op. Cit.***, pp. - .

٥- سمير محمد حسين، *الإعلان*، الطبعة الثالثة، مزيدة ومنقحة (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٩)، ص٥٢٨-٥٣٠ .

- Allan Jfieff, ***Op. Cit***., pp. - .

٧- دينا أحمد عرابى ، استراتيجيات الإعلان الدولى. دراسة مقارنة على الإعلانات الدولية عينة من الدول العربية، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة القاهرة: كلية الإعلام، ١٩٩٧، ص ص٥٦-٥٩ .

-Http: Www.Findarticles.Com P Articles Mi M Is N V Ai Print, .

International Association of Business Communicators, Public Relations in Egypt and the Middle East-Includes Related Article-by Paul Spiers.

- Http: Www.Middleeastdiaguide.Com Pr.Htm

-Http: Www.Geocities.Com Madisonavenue Prworld. Htm

- Lewis, David L. : ***International Public Relations etwor s*** (in Stephenson : Handbook of Public Relations). st.

Edition, McGraw-Hill Book Company, New York . pp.
- .

- *Ibid* : p. .

- *Ibid* : p. .

- *Ibid* : p. .

- *Ibid* : p. .

- Davison, Phillips W.: ***International Political Communication***, chapter .

١٧- النسب المذكورة تشير إلى عدد الشركات التى ذكرت هذه الخدمات، ولما كانت بعض الشركات قد ذكرت أكثر من بديل من هذه البدائل فقد كان من الطبيعى أن يزيد المجموع الكلى للنسب على المائة .

- Toohey Richard : ***Survey of Overseas P. R. oday***, Public Relations uarterly : Winter . pp. - .

- *Ibid* : pp. - .

- *Ibid* : p. .

- Cutlip, Scott Allen Center Glen Broom. ***Op. Cit.***, p. .

- *Ibid* : P. .

- *Ibid* : P. .

- Wilco , Dennis Phillip Ault Warren Agee : ***Op. Cit***., p. .

- Cutlip, Scott Allen Center Glen Broom : ***Op. Cit.***, p. .

- *Ibid* : P. .

- Cutlip and Center : ***Op. Cit***., P. .

٢٨- إبراهيم إمام : *العلاقات العامة والمجتمع* ، مرجع سابق ، ص ٢٩١ .

٢٩- *المرجع السابق* : ص ٢٩٦ .

- Cutlip and Center : ***Op. Cit***., P.   .

٣١- هناك ما يقرب من ثلاثمائة مكتب استشارى يتمتعون بعضوية المعهد البريطانى للعلاقات العامة ، وتخصص بعض وكالات الإعلان أقسامها للعلاقات العامة بها لخدمة عملائها فى هذا المجال.

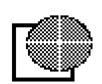
- Canfield : ***Op. Cit.***, P.P.   -   .

- ***Ibid*** : P.P.   -   .

- ***Ibid*** : P.   .

٣٥- مختار التهامى : *الرأى العام والحرب النفسية ، الأيدولوجيا والدعاية* ، الجزء الثانى ، القاهرة ، دار المعارف، ١٩٧٥ ، ص٣٥ .

- Canfield : ***Op. Cit***., P.   .



الفصل الثالث(*)

مشكلات إدارات العلاقات العامة فى المنظمات المعاصرة وكيفية مواجهتها

الأهداف الإجرائية:

بعد دراسة هذا الفصل، ينبغى أن يكون الدارس قادراً على أن:

- يتعرف على المشكلات التى تعانى منها العلاقات العامة فى المنظمات المعاصرة.
- يتعرف على السبل الكفيلة بمواجهة هذه المشكلات فى الواقع.
- يدرك ضرورة أن تتصف هذه السبل أو الآليات بالواقعية حتى لا يضع الممارس فى ذهنه أهدافاً لا يمكن تحقيقها.

العناصر:

١- ضرورة التزام الموضوعية فى اختيار ممارس العلاقات العامة.

٢- التأهيل العلمى المناسب لممارس العلاقات العامة.

٣- التدريب وأهميته لممارسة مهنة العلاقات العامة.

٤- الأخلاقيات ودورها فى الارتقاء بمهنة العلاقات العامة.

٥- ترتكز الممارسة على ضرورة اقتناع الإدارة العليا بجدوى العلاقات العامة وأهميتها.

٦- ضرورة مساهمة العلاقات العامة فى صناعة القرار داخل المنظمات.

٧- المكان الطبيعى لإدارة العلاقات العامة هو بالقرب من صانع القرار.

(*) إعداد أ.د. محمود يوسف.

٨- ضرورة توفير الاعتمادات المالية لتنفيذ خطط العلاقات العامة.

٩- ضرورة الاستفادة من وسائل الإعلام.

١٠- يعد استخدام التكنولوجيا الحديثة مطلباً رئيسياً لإنجاز المهام المعاصرة للعلاقات العامة.

١١- ينبغى العمل على تخليص العلاقات العامة من المعوقات البيروقراطية حتى يمكنها العمل فى مناخ يحقق أهدافها.

الفصل
مشكلات إدارات العلاقات العامة
فى المنظمات المعاصرة وكيفية مواجهتها

على الرغم من الاعتراف بأهمية العلاقات العامة فى التطبيق العملى داخل المجتمعات المعاصرة، إلا أنها لا تزال تعانى من مشكلات عملية وتطبيقية دفعت الكثيرين إلى التشكيك فى المهنة[١]. ولقد تعرضت مهن كثيرة فى المجتمع الإنسانى لأوضاع سيئة كتلك التى تعانى منها العلاقات العامة، ولكن هذه الأوضاع ما لبثت أن أصبحت مرحلة من مراحل نمو ورسوخ هذه المهن[٢].

وكما يتضح من العرض التالى، فإنه توجد سلبيات عديدة تحيط بعملية ممارسة العلاقات العامة فى مختلف المنظمات[٣]، حيث يؤثر عدم وضوح المفهوم المهنى المحدد للعلاقات العامة على فعالية أداء هذه المهنة على أرض الواقع[٤].

ويرى الباحثون أن أكبر العقبات التى تقف فى طريق تقدم مهنة العلاقات العامة هى عدم الاعتراف بأهميتها فى بعض المجتمعات التى مازالت تتشكك فى جدواها، كما يواجه الممارسون تحدياً كبيراً يتعلق بوجود تناقضات عديدة بين الدراسة الأكاديمية وبين ظروف الحياة العملية، مما يؤدى بهم إلى مواجهة حقيقة مؤداها: أنه إذا كان لدى هؤلاء الممارسين الوعى بالأساليب العلمية لممارسة المهنة، فهم فى واقع الأمر يفتقرون إلى الميزانيات اللازمة لاستخدام تلك الأساليب الصحيحة.[٥]

وتواجه العلاقات العامة فى تطبيقها مشكلة ضعف الميزانية المخصصة لنشاطها فى معظم المؤسسات، وينبع ذلك من عدم الاعتراف بأهميتها كما يعترف بالتسويق والإعلان[٦]. كما أدى ظهور الشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت) إلى تزايد المشكلات التى تواجهها العلاقات العامة، حيث أدى ظهور تلك التكنولوجيا إلى ظهور قضايا جديدة لابد أن يواجهها الممارسون مثل تشويه سمعة المؤسسات عبر الشائعات التى تنشر على الإنترنت[٧].

ويعد التعامل مع جماهير متنوعة من حيث السمات الثقافية والدينية والعرقية والاقتصادية من أهم المتغيرات التى أدت إلى مشكلات تتعرض لها المهنة[٨]. كما يتزايد الجمهور العالمى الذى تخاطبه العلاقات العامة ويتزايد امتداد المهنة خارج الحدود، سواء من خلال الشركات الدولية أو أى مؤسسات لها نشاط دولى مما أدى إلى مزيد من المشكلات التى تتعرض لها العلاقات العامة.[٩] وفيما يلى نقدم شرحاً لبعض المشكلات التى تواجه إدارات العلاقات العامة والتى تتسم بأنها أكثر المشكلات شيوعاً، وتختلف طبيعة وحدة كل مشكلة باختلاف المنظمة التى تتعرض لها وطبيعة عملها والبيئة المحيطة بها... إلخ.

المشكلة الأولى ـ عدم وجود معايير تكفل الاختيار الصحيح للعاملين فى إدارة العلاقات العامة :

يلحق العاملون بإدارات العلاقات العامة فى المنظمات المختلفة دون اختبار سابق لسماتهم المهنية، ودون التأكد من معرفتهم بمعايير المهنة، كما تتركز معظم الاختبارات التى تجرى فى بعض المؤسسات على صفات محددة مثل: المظهر الجيد، دون الاهتمام بالتعليم أو التدريب أو الخبرة...إلخ[١٠].

وينعكس انضمام أفراد ينتمون إلى تخصصات مختلفة تماماً على أساليب ممارسة هؤلاء الأفراد لهذه المهنة مما يسىء ويشوه صورتها[١١]، ولقد التحق بإدارات العلاقات العامة فى المنظمات المختلفة ممارسون يصفون أنفسهم بأنهم خبراء، ولكنهم لا يملكون علماً أو خبرة أو خلقاً يؤهلهم للعمل بالعلاقات العامة مما يسىء إلى المهنة وسمعتها[١٢].

وللعاملين بالعلاقات العامة سمات معينة يكفل وجودها الاختيار الصحيح لمن سيعملون بها، مثل: الميل للخدمة الاجتماعية، والميل

الإقناعى، والميل الفنى الذى يظهر فى إبداعه وابتكاره لبرامج اتصالية جيدة، والميل الأدبى الذى يظهر فى تحرير مطبوعات المنظمة.

وقد اهتم العديد من الدول المتقدمة بتطبيق الاختبارات المهنية للتعرف على ميول المتقدمين للعمل فى المنظمات، حتى تستطيع تطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب، فهناك بعض الأفراد لا يصلحون فى العلاقات العامة مثل الشخصيات الجامدة التى لا تستطيع التكيف مع الظروف المتغيرة والمؤثرة على أدائها، كما أن الفرد الانطوائى لا يستطيع إقامة علاقات اتصالية ناجحة، وهو ما يتناقض مع العلاقات العامة التى تحتاج إلى فرد لديه ميل للخدمة الاجتماعية من خلال علاقات متسعة ومتنوعة اجتماعياً، والميل الإقناعى الذى يظهر فى أفكار مبتكرة وخطط وبرامج إقناعية لتحقيق أهداف المنظمة . ومن الاختبارات الشهيرة فى هذا المجال: اختبارات الاستعداد العام والتى أصدرتها إدارة القوى العاملة فى الولايات المتحدة والتى شاع استخدامها فى جميع أنحاء البلاد.

وإذا ألقينا نظرة مبدئية لتقييم المتقدمين للعمل فى بلادنا، لوجدنا أن أغلب الأفراد يتم اختيارهم اعتماداً على المقابلة الشخصية، دون استخدام اختبارات علمية لتقييمهم على أسس صحيحة تؤهل للتعرف على سماتهم الدقيقة وتناسبها مع الوظائف الشاغرة[١٣].

ولذا ينبغى أن تلتزم المنظمات المعاصرة بتطبيق اختبارات ومعايير دقيقة على المتقدمين لشغل وظائف العلاقات العامة لضمان اختيار أفضل العناصر ، كما ينبغى تنحية الاعتبارات الشخصية والعوامل غير الموضوعية جانباً حتى لا يلتحق بممارسة المهنة أشخاص غير جديرين بحمل مسؤلياتها.

المشكلة الثانية ـ عدم حصول العاملين فى إدارات العلاقات العامة على خلفية علمية مناسبة لممارسة المهنة:

تعنى المشكلة التى تواجهها العلاقات العامة فى المجال التعليمى أن العلاقات

العامة بوضعها الحالى فى المعاهد والكليات، وبمقرراتها الدراسية الحالية، وبالتراث العلمى الذى ينشر عنها ويعتمد عليه الدارسون والممارسون ليست بالمستوى الذى يؤهل لممارستها ممارسة مهنية سليمة(١٤).

ويؤكد تقرير جمعية العلاقات العامة الأمريكية أن المستقبل سيكون باهراً بالنسبة لمهنة العلاقات العامة إذا عمل بها أشخاص ذوو تعليم عال، حيث إنه فى الوقت الحالى لم تعد المقومات والسمات الشخصية تكفى للعمل فى مجال العلاقات العامة، حيث إن العلاقات العامة الممتازة تعتمد على مدير وعاملين حاصلين على مجموعة كبيرة من المعارف النظرية الجيدة.

وفى عام ١٩٩٩ انعقدت لجنة تعليم العلاقات العامة التابعة لجمعية العلاقات العامة الأمريكية، والتى تتكون من ٤٧ خبيراً وممارساً للعلاقات العامة ممثلين لثمانى منظمات علمية كبرى، وأكدت هذه اللجنة أنه على الرغم من اختلاف القيم الثقافية والعوامل التنظيمية والشخصية وغيرها من العوامل التى تجعل ممارسة العلاقات العامة تختلف من دول إلى أخرى، إلا أن هناك معارف علمية ثابتة ومهارات تنافسية لابد أن يلم بها جميع الممارسين بهدف زيادة إمكانيات أجهزة العلاقات العامة التى يرأسونها أو يعملون بها، وهـ : مفاهيم واستراتيجيات الاتصال والإقناع، ونظريات العلاقات العامة، والعادات المجتمعية، والتسويق، وتاريخ العلاقات العامة، والقضايا العالمية، ومفاهيم ونظريات الإدارة، وتخطيط وإدارة العلاقات العامة، وحملات العلاقات العامة، وقوانين العلاقات العامة، وأخلاقيات العلاقات العامة، فلسفة العلاقات العامة، والإحصاء والأدوات البحثية الكيفية وتكنولوجيا المعلومات، والأحداث الخاصة، والاتصالات الدولية، وتعليم اللغات الأجنبية، ومشكلات العلاقات العامة المعاصرة، والرأى العام، والعلاقات المؤسسية والهياكل التنظيمية، وأدوار العلاقات العامة، والإعلان وعلم سلوك المنظمات.

وترتبط المعارف العلمية التى يتعلمها مدير العلاقات العامة ومساعدوه فى الكثير من الأحيان بالدرجات العلمية التى حصلوا عليها، حيث يختلف ممارس العلاقات العامة الحاصل على درجة البكالوريوس عن الحاصل على دبلوم متخصص أو درجة الماجستير أو الدكتوراة، ويختلف أيضاً الحاصل على هذه الدرجات فى مجالات العلاقات العامة أو الاتصال عن الحاصل عليها فى مجالات أخرى(١٥).

ومن ثم يعد انعدام التأهيل العلمى لممارس العلاقات العامة فى إدارات العلاقات العامة فى مختلف المنظمات واحداً من أكبر المشكلات التى تواجه هذه المهنة، وتقلل من قدرتها لدى مختلف المنظمات وإداراتها العليا، مما يؤدى فى النهاية إلى الإساءة لصورة هذه المهنة. وينبغى على المنظمات فى عالم اليوم أن تستمد- قدر الإمكان- ممارسى العلاقات العامة من خريجى الجامعات وأقسام الإعلام ذات السمعة الطيبة، وينبغى التأكد من دراستهم لمقررات معينة من خلال الاطلاع على سجلاتهم التعليمية.

المشكلة الثالثة ـ عدم حصول العاملين فى إدارات العلاقات العامة المختلفة على خلفيات تدريبية مناسبة لممارسة المهنة :

يعد التدريب من أهم الوسائل التى تعمل على الارتفاع بمستوى العاملين وقدراتهم، حيث يساعد على إكسابهم المهارات والخبرات التى تزيد من مستوى كفاءتهم، ويعمل على رفع معدلات الأداء وتحسين أساليبه.

وللتدريب فى العلاقات العامة أهمية خاصة، نظراً لما يجب أن يتمتع به ممارسو العلاقات العامة من خبرة واسعة فى مجالات عدة، مثل: الكتابة الصحفية، ومهارات الاتصال، واستخدام الحاسب الآلى... وغيرها من المهارات التى تحتاج للتدعيم من خلال التدريب المتواصل(١٦).

ويعد عدم حصول العاملين فى إدارات العلاقات العامة المختلفة على قسط وافر من التدريب فى مختلف مجالات العلاقات العامة مشكلة كبرى،

حيث إن عملية التدريب تساعد على صقل مهارات الممارسين وتطوير معارفهم، وهذا بدوره يسهم فى مزيد من فعالية العمل فى المؤسسات المختلفة.

كما أن هناك مجموعة من المزايا التى يحققها التدريب من أهمها:

أ- رفع كفاءة القوى العاملة مما يؤدى إلى زيادة الإنتاج.

ب- تنمية الروح المعنوية بين الموظفين مما يدفعهم لمزيد من العمل والإنتاج.

ج- تهيئة الفرصة للفرد لتعلم الواجبات الوظيفية والتكيف معها بما يؤدى إلى شعوره بالرضا والاستقرار(١٧).

كما يرى بعض الخبراء أن مستوى مهارات الممارس ليست العنصر الحاسم الذى يضمن كفاءته بصفة مستمرة، وإنما لابد أن يصقل هذا المستوى دائماً بالتدريب الذى يمد الممارس بخبرات جديدة ويفيده فى التعرف على مستحدثات العمل(١٨).

ومن ثم تتضح أهمية الدورات التدريبية المتكررة التى لابد أن يحصل عليها ممارس العلاقات العامة من أجل صقل مهاراته، ويمثل عدم حصوله على تلك الدورات مشكلة كبرى قد تقوض من فعالية العلاقات العامة كوظيفة اتصالية وإدارية هامة.

المشكلة الرابعة - عدم الالتزام بأخلاقيات ممارسة مهنة العلاقات العامة :

لا شك أن دراسة الأخلاق تمتد إلى بداية تاريخ الفكر الفلسفى ذاته، فالناظر فى مباحث الفلسفة لا يلبث أن يدرك المكانة التى احتلها مبحث القيم، ذلك المبحث الذى تضم ثناياه قيم الحق والخير والجمال، الحق يدرسه علم المنطق، والخير يدرسه علم الأخلاق، والجمال تدرسه فلسفة الجمال.

وفى مجال العلاقات العامة على الفرد أن يلتزم بالأخلاق الحميدة فى تعامله مع الجمهور فيكون أميناً فى التعرف على مشكلاتهم وحاجاتهم، وصادقاً فى نقلها للمسئولين، كما عليه أن يلتزم فى تعامله مع وسائل الإعلام بالتشريعات الموضوعة لذلك، إضافة للالتزام بتأدية العمل على أ صورة حتى تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها. وعلى مستوى الممارسة المهنية، فكل مهنة معترف بها فى المجتمع طرحت معاييرها وأخلاقياتها وألزمت أعضاءها بها، وتعبر هذه الأخلاقيات فى مضمونها عن العلاقات بين ممارسيها من ناحية، والعلاقات بينهم وبين عملائهم من ناحية ثانية، وبينهم وبين المجتمع الذى ينتمون إليه.

ويؤكد بات باومان ونايجل إليس Bawman Naigl Elees فى دراسة لهما أن الانتهاكات الأخلاقية التى تحدث من الممارسين للعلاقات العامة لا حصر لها، ولكن معظمها يمكن تقسيمه إلى أربع مجموعات ه :

أ- ما يدخل فى إطار المسئولية الاجتماعية.

ب- ما يدخل فى إطار العلاقة بين الممارسين وعملائهم أو مستخدميهم.

ج- ما يدخل فى إطار العلاقة بين الممارسين ووسائل الاتصال.

د- ما يدخل فى إطار علاقة الممارسين ببعضهم البعض، وشكل العاملين فى العلاقات العامة، والجمعيات والاتحادات التى تضم الممارسين لها، وتضع آداب المهنة وقواعدها، وتساهم فى التقنين العلمى لها، ومن أبرز هذه الجمعيات جمعية العلاقات العامة الأمريكية، والتى وضعت دستوراً للمهنة فى عام ١٩٦٠، ثم عدلته غير مرة، وأعلن أعضاء الجمعية تعهدهم بالتزام هذا الدستور فى أعمالهم الخاصة والمهنية.

وقد صدرت القوانين التى تنظم العمل فى العلاقات العامة فى أماكن عدة مثل: قانون المعهد البريطانى للعلاقات العامة والذى يشمل سبعة عشر نصاً تركز

على التزام العنصر باحترام المصلحة العامة وكرامة الإنسان، وألا يتعمد نشر معلومات زائفة، وألا يستهدف إفساد نزاهة وسائل الإعلام، وألا يعمل فى خدمة عملاء ذوى مصالح متصارعة، وألا يقبل هبات عينية أو مادية من أى مصدر آخر. كما صدرت قوانين أخرى مثل قانون الاتحاد الدولى للعلاقات العامة، وقانون أثينا، وقانون اتحاد مستشارى العلاقات العامة، وقانون المعهد النيجيرى، والذى قام على عدة مباد أهمها: أن يعترف كل عضو بأن لكل شخص الحق فى الوصول لأحكامة وأن يحترم حق الأحزاب المتنازعة فى شرح وجهات نظرها، وأن يفضل الحقيقة والأمانة على كل الاعتبارات الأخرى، وأن يحترم ثقة عملائه، وأن يحمى سمعة المهنة وسمعة أعضائها.

أما عن الوضع الحالى للعلاقات العامة فى مصر فإن أغلب الممارسين للمهنة يتم اختيارهم دون أسس علمية، ويمارسون أنشطة قد تكون بعيدة عن المجال الحقيقى للعلاقات العامة، ويركز بعض مالكى المؤسسات على صفة الجمال فيمن يتم اختيارهن من فتيات للعمل فى هذا المجال، كجواز مرور لتسهيل مهام المنظمة، دون تركيز فعلى على استعدادهن وقدراتهن التى تصلح للعمل فى العلاقات العامة، ويرتبط هذا الأمر بفهم خاطئ للمهنة، وإلصاق عدد من الأنشطة بها هى فى الواقع بعيدة كل البعد عن مجال عملها.

ويقع العبء فى حل هذه المشاكل على الخبراء العلميين فى هذا المجال، فعليهم تنظيم الممارسين المؤهلين لهذه المهنة فى اتحادات أو جمعيات، ووضع قواعد لدخول الممارسين فى عضويتها، وأخلاقيات لعملهم، وطرق لعقاب الخارجين على هذه القواعد والمعايير(١٩).

وحلاً لمشكلة عدم الالتزام الأخلاقى لممارس العلاقات العامة، قدم بعض الباحثين عدداً من المرتكزات الأخلاقية التى يمكن أن يسترشد بها ممارسو العلاقات العامة فى أدائهم للمهنة، وهى:

١- **الهدف**: ويتم تحديد مهام العمل فى غالبية المؤسسات من قبل الإدارة العليا، وغالباً ما تسترشد هذه الإدارة بمجموعة من القيم والرغبات والآراء التى تساعد ممارسى العلاقات العامة على تحديد السلوكيات المقبولة وغير المقبولة أخلاقياً.

٢- **الفخر / الاعتزاز**: حيث يجب أن يشعر ممارس العلاقات العامة بالاعتزاز بذاته وبمهنته وبالمؤسسة التى يعمل بها لأن ذلك سيساعده على مقاومة إغراءات اتخاذ السلوكيات غير الأخلاقية.

٣- **الصبر**: ويجب أن يدرك ممارس العلاقات العامة فى إطار هذا المرتكز أن التمسك بالقيم الأخلاقية سوف يؤدى إلى النجاح على المدى البعيد، ولذلك يجب أن يوازن بين الرغبة فى تحقيق النجاح وبين الأسلوب الذى سيتبعه فى تحقيق هذا النجاح.

٤- **الإصرار / المثابرة**: وهنا يجب أن يصر الممارسون على التأكد من أن كل أعمالهم تتوافق مع التزامهم بالمباد الأخلاقية.

٥- **الرؤية / وجهة النظرة**: لابد أن يحدد ممارس العلاقات العامة موقف المؤسسة التى يعمل بها فى المجتمع، وأن يقيم الهدف الذى يسعى إلى تحقيقه، وكذلك أن يحدد مدى أخلاقية السبل التى يمكن من خلالها تحقيق هذا الهدف[٢٠].

وقد اقترح آخرون عدة مباد يمكن أن تكون حدوداً أخلاقية لمهنة العلاقات العامة وهى:

١- **الحقيقة**: ويقوم هذا المبدأ على القاعدة التى أرساها سكوت كاتليب Scott Cutlip والتى تفيد بضرورة تجنب ممارسى العلاقات العامة نشر العبارات الرنانة أو أنصاف الحقائق التى تؤدى إلى إفساد موضوعية وسائل الإعلام.

٢- **الثقة**: فلابد أن يعمل ممارس العلاقات العامة فى إطار من النزاهة الشخصية، وأن يتأكد من أن الجمهور سوف يستفيد من قبوله للرسائل الإقناعية التى يقدمها.

٣- **الاحترام**: ذلك أن عمل ممارس العلاقات العامة يجب أن يقوم على احترام الأفراد الذين يوجه إليهم رسائله الإقناعية، وإلا يعتبرهم مجرد أدوات لتحقيق مصالحه الشخصية.

٤- **المساواة**: وتعنى ضرورة مراعاة التكافؤ بين الممارس وبين الجمهور الذى يستقبل الرسائل الإقناعية فيما يتعلق بمستوى المعلومات التى يحتفظ بها الطرفان، وكذلك مستوى الفهم والخبرة، ولذلك يجب أن يتجنب ممارسو العلاقات العامة أساليب استغلال جهل الجمهور بالحقائق.

٥- **المسئولية الاجتماعية**: فلا يجب أن يقصر ممارسو العلاقات العامة اهتمامهم على النتائج الجزئية لجهودهم الإقناعية، بل يجب أن ينتهوا أيضاً إلى الاعتبارات الكلية المتعلقة بالمصلحة العامة للمجتمع(٢١).

المشكلة الخامسة ـ عدم اهتمام الإدارة العليا بالعلاقات العامة وعدم اقتناعها بقدراتها:

يتوقف وجود العلاقات العامة ونجاحها فى أى مؤسسة على مدى اقتناع الإدارة العليا بأهمية هذه الوظيفة، واقتناعها بضرورة تهيئة ظروف الممارسة الفعلية لها من خلال جميع العاملين بها من ناحية، وعن طريق إدارة متخصصة لقيادة هذا العمل من ناحية أخرى(٢٢).

وقد أشارت إحدى الدراسات الميدانية التى أجريت فى مصر عن واقع ممارسة مهنة العلاقات العامة إلى أن: من بين أهم المشكلات التى تواجه أجهزة العلاقات العامة عدم اهتمام الإدارة العليا فى المنشأة بوظيفة العلاقات العامة(٢٣).

وتمثل العلاقات العامة فى أحيان كثيرة مفهوماً غامضاً لدى عدد كبير من مديرى المؤسسات الذين لا تتوافر لديهم فكرة واضحة عن الخدمات التى يمكن أن تقدمها إدارة العلاقات العامة للمؤسسة[٢٤]، أما البعض الآخر من المسئولين فيرون أن العلاقات العامة ما هى إلا وظيفة سطحية لا تحتاج إلى اهتمام كبير أو تقييم رسمى لأعمالها، ومهمتها هى الإعلان وتحقيق مبيعات للشركة بشكل مباشر[٢٥]، أما بعض المسئولين الآخرين فيرون أن العلاقات العامة ما هى إلا سلاح للدفاع عن المؤسسة فى أوقات الأزمات وبالتالى لا حاجة لوجودها ما لم تكن هناك مشكلات فى العمل[٢٦]. ويرى آخرون أن العلاقات العامة هى إدارة اتصالات، أى أنها خطوة تنفيذية فى نهاية العملية الإدارية بدلاً من النظر إليها كوظيفة إدارية لابد وأن تشارك فى عملية إتخاذ القرار[٢٧]، وحلاً لتلك المشكلة، فإن القائمين على أمور المنظمات أو رؤساء مجالس إداراتها يتوقع منهم الاتجاه إلى النظر إلى العلاقات العامة نظرة اهتمام وتقدير، يترتب عليها أن يعهدوا لجهاز علاقات عامة برعاية علاقة منظماتهم مع الجماهير، ونقل اتجاهات ومواقف الجماهير إلى الإدارة العليا، وأن تتوافر لديهم القناعة بأن نجاح هذا الجهاز أو الإدارة فى تكوين سمعة طيبة عن الشركة فى المجتمع سيكون له مردوده الإيجابى، حيث يتوقع أن تقوم هذه المنظمة بتسويق معظم منتجاتها أو خدماتها فى المجتمع[٢٨].

ويرى بعض الباحثين أن ما تنفقه المنظمات على عمليات العلاقات العامة يعد بمثابة قسط التأمين الذى يدفع لتحويل لعبة الحظ أو الصدفة إلى نوع من المهارة، فالعلاقات العامة توظف كمرشد أو دليل لسياسات المنظمة لكى تتفادى أخطار التطورات غير المتوقعة فى بحر الظروف الاجتماعية[٢٩].

المشكلة السادسة ـ ضعف مشاركة العاملين فى إدارات العلاقات العامة فى عملية اتخاذ القرار فى المؤسسة:

تعتبر العلاقات العامة الفعالة هى العلاقات العامة التى يشارك مديرها

أو رئيسها فى عملية اتخاذ القرار فى المؤسسة، وهو ما يتفق مع النظرية المعيارية للعلاقات العامة التى تؤكد أن العلاقات العامة لابد أن يكون لها دور أساسى فى عملية اتخاذ القرار فى الشركة[٣٠]. ويأتى وجود إدراج العلاقات العامة فى عملية اتخاذ القرار من الاتجاه العلمى الذى يرى أن مدير العلاقات العامة عليه أن يقوم بتوصيل تصورات الجماهير للقيادة العليا وللنظم الفرعية الأخرى فى المنظمة، ولأن مدير العلاقات العامة عليه أن يمد المنظمة باستمرار بإشارات عن اهتمامات الجمهور، لذلك فإنه يجب أن يشارك فى اتخاذ القرار ويتواجد فى منطقة اتخاذه[٣١].

ويتضح من ذلك أن مساهمة العلاقات العامة فى اتخاذ القرار يعد أهم وظائفها[٣٢]، وإلا تبدأ المشكلات، لأن عدم إدراج العلاقات العامة فى عملية صنع القرار فى المؤسسة يعنى عدم القيام بدورها فى توصيل اتجاهات الجمهور للإدارة العليا، مما يجعل دورها غير ذى قيمة فى المنظمة لأنها لن تكون قادرة على توصيل صوتها للإدارة العليا من خلال عدم احتكاكها المباشر بها مما يؤدى إلى فشلها فى هدفها الأساسى وهو خلق صورة ذهنية طيبة عن المنظمة لدى جماهيرها المختلفة.

وقد أصبح من المتعارف عليه علمياً بين خبراء العلاقات العامة وأعلامها البارزين أن مدير العلاقات العامة شخص يتمتع بسلطات واسعة ويحمل لقب نائب الرئيس للعلاقات العامة، ولا يخفى أن مثل هذا المنصب يرفع إدارة العلاقات العامة إلى أعلى المستويات الإدارية فتتحقق لها صلاحيات أكبر وسلطات أقوى، لتوجيه الإدارات الفرعية وإضفاء لمسة العلاقات العامة على أنشطتها[٣٣].

المشكلة السابعة ـ عدم وضوح اختصاصات إدارة العلاقات العامة:

ويرتبط عدم وضوح اختصاصات إدارة العلاقات العامة مرة أخرى بنظرة الإدارة العليا للعلاقات العامة واتجاهها نحوها. ففى بعض الأحيان تقوم الإدارة العليا

بإنشاء إدارة مستقلة للعلاقات العامة عندما يكون اتجاهها نحوها إيجابياً. أما عندما لا تستشعر الإدارة العليا أهمية العلاقات العامة تفوض قسماً أو إدارة أخرى داخل المؤسسة للقيام بوظائفها، مما يؤدى إلى عدم وضوح اختصاصات العلاقات العامة وعدم قيامها بمهامها على الوجه المناسب.

وعلى سبيل المثال: تقوم بعض الشركات بإسناد وظيفة العلاقات العامة إلى قسم التسويق. وتعد وظائف التسويق والعلاقات العامة مهمة للمنظمة، وبالتالى فإن إسناد وظيفة العلاقات العامة إلى قسم التسويق يفقد المنظمة إحدى الوظائف المهمة لديها وهى وظيفة العلاقات العامة.

وأحياناً يقوم قسم شئون الأفراد بوظيفة العلاقات العامة، مما يجعله يركز فى العلاقات العامة على شق واحد فقط وهو العلاقات بالعاملين أو العلاقات الصناعية فقط دون وظائف العلاقات العامة الأخرى.

وأحياناً تقوم إدارة الإعلان بوظيفة العلاقات العامة مما يجعلها تركز فقط على الاتصال الإعلانى دون الاتصال الإعلامى غير المدفوع.

وفى بعض الأحيان تسند وظيفة العلاقات العامة إلى أقسام المبيعات أو الإنتاج أو الشئون الإدارية وغيرها من الأقسام، مما يجعلها تقصر فى أداء مهام العلاقات العامة المفترض أن تقوم بها فى حالة وضوح اختصاصاتها أكثر من ذلك.

وإن دلت المشكلة السابقة على شىء فإنما تدل على سلبية صورة العلاقات العامة لدى الإدارة العليا إلى الحد الذى لا يمكنها من إنشاء إدارة مستقلة لها، مما يوجب تغيير هذه الصورة لتستقل العلاقات العامة بكيان إدارى منفصل ومستقل حتى تمارس وظائفها بحرية(٣٤).

وتقود هذه المشكلة إلى المشكلة التى تليها والتى ترتبط أيضاً بنظرة الإدارة العليا للعلاقات العامة، وهو عدم وضع العلاقات العامة فى مستوى إدارى مناسب لها.

المشكلة الثامنة ـ عدم وضع العلاقات العامة فى مستوى إدارى مناسب :

يعتبر المستوى الإدارى ـ لأية وظيفة فى المنظمات ـ مقياساً لمدى ما تتمتع به من اهتمام وتقدير وتفهم لطبيعة عملها، والمسئوليات التى يمكنها الاضطلاع بها، بحيث نجد أنه كلما ارتفع هذا المستوى كان دليلاً على مدى تقدير الإدارة العليا للوظيفة(٣٥).

وتنقسم المستويات الإدارية إلى ثلاثة مستويات هـ :

(أ) **الإدارة العليا:** وتتكون بصفة عامة من رئيس وأعضاء مجلس الإدارة ورؤساء القطاعات ومديرى العموم، ويهتم هذا المستوى برسم السياسة العامة ووضع الأهداف الكلية ومتابعة التنفيذ.

(ب) **الإدارة الوسطى:** وهى بمثابة همزة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة، وتقوم بنقل وترجمة ما تضعه الإدارة العليا من أهداف وسياسات إلى برامج وخطط تفصيلية وتنقلها إلى الإدارة المباشرة. وتتمثل الإدارة الوسطى فى المستويات الإدارية التالية للإدارة العليا فيما عدا المشرفين المباشرين مثل رؤساء الإدارات والأقسام.

(ج) **الإدارة المباشرة:** وهى التى تقع أسفل الهرم الإدارى، وتعتبر علاقتها مباشرة مع العمال القائمين بالتنفيذ، وتكون أكثر حاجة للعلم بالنواحى الفنية المتعلقة بالعمل.

وتنتمى وحدة العلاقات العامة إلى المستوى الإدارى الأوسط الذى يقع على عاتقه مهمة نقل وترجمة تعليمات الإدارة العليا إلى الإدارة المباشرة، ونقل ردود أفعال الإدارة المباشرة وحاجاتها ورغباتها من الإدارة العليا.

ويؤثر التنظيم الإدارى على العلاقات العامة من خلال مستويين هما:

(أ) موقعها الذى تعتمد عليه الإدارة العليا فى الهيكل التنظيمى والذى يحدد مستواها وسلطاتها.

(ب) التنظيم على مستوى إدارة العلاقات العامة ذاتها، والذى يحدد النشاطات التى تقوم بها والمسئولين عنها، والذى يرتبط بالإمكانات المتاحة لها ومستواها فى الهيكل التنظيمى.

وتشمل الجوانب التنظيمية فى العلاقات العامة ما يلى:

- وجود جهاز متخصص للعلاقات العامة.
- التسمية الوظيفية لهذا الجهاز.
- المستوى الإدارى له.
- الجهة الإدارية التى يتبعها.
- التنظيم الداخلى له.
- علاقة أعمال جهاز العلاقات العامة بالأجهزة الأخرى للمنظمة.
- الاستعانة بالمستشارين.
- القوى العاملة بجهاز العلاقات العامة من حيث تناسب عددها مع المهام الموكلة إليها ومستواها التعليمى والتدريب الذى تصل عليه.

وتوجد أربعة أنواع من التنظيم الداخلى للعلاقات العامة:

(أ) **تنظيم العلاقات العامة كعمل فردى للإداريين:** وفى هذا التنظيم يوكل نشاط العلاقات العامة لأحد المسئولين فى الجهاز الإدارى وغالباً ما يكون هو المدير التنظيمى للمؤسسة، وفى مثل هذه الحالة تكون نشاطات العلاقات العامة هامشية إن لم تكن نادرة أو منعدمة، وينبع هذا الموقف من سوء فهم الإدارة العليا لإمكانيات العلاقات العامة، الأمر الذى يجعلها لا تضعها فى مستوى إدارى يليق بعملها كجزء من الإدارة الوسطى ودعامة أساسية له.

(ب) **تنظيم العلاقات العامة تحت إدارة متخصصة:** فى معظم المنظمات الكبيرة التى تتعامل مع جماهير متنوعة توكل اختصاصات العلاقات العامة الى إدارة متخصصة يمكن أن تكون إدارة مستقلة أو جزءاً من إدارة أخرى. ولهذا التنظيم مزاياه وعيوبه فمن أهم مزاياه:

١- الولاء الكامل للمنظمة من قبل موظفى العلاقات العامة.

٢- المعرفة الكاملة لمديرى العلاقات العامة بالمنظمة ومشاكلها.

٣- معرف نقاط القوى والضعف بكل إدارة من إدارات المنظمة.

٤- سرعة اتخاذ القرارات ومواجهة المواقف الطارئة.

أما عيوب هذا التنظيم فهى:

١- إغراق إدارة العلاقات العامة فى الأزمات اليومية للعمل.

٢- التحيز وعدم الموضوعية.

٣- الخبرة القليلة لموظفى العلاقات العامة التى لا تقارن بخبرة المستشار الخارجى الذى يعتمد عليه التنظيم التالى:-

(ج) **العلاقات العامة تحت إدارة مستشار خارجى:** حيث تقوم المؤسسة بتفويض مكاتب المستشارين الخارجيين فى العلاقات العامة أو شركات الإعلان بالاضطلاع بأعمال العلاقات العامة. ولهذا التنظيم عدة مزايا وعده عيوب أيضاً، فمن أهم مزاياه:

١- الحكم على الأمور بموضوعية تامة دون تأثر بالخلافات الشخصية التى قد توجد بين أفراد رجال الإدارة بالمنظمة.

٢- الابتعاد عن المشكلات المتعلقة بالعمل اليومى وبتفاصيله الدقيقة التى قد يغرق رجال العلاقات العامة داخل المنظمة فيها.

٣- الخبرة الواسعة والمهارات المتعددة للمستشار نظراً لاتصاله بوسائل الإعلام، وتعامله مع المشكلات المتنوعة.

٤- زيادة مصدقية المستشار لدى الإدارة العليا للمنظمة.

٥- لا يعتبر المستشار الخارجى عبئا على ميزانية المنظمة فهو لا يأخذ راتباً منتظماً إلا إذا استعانت به المنظمة بصفة مستمرة.

أما أهم عيوب المستشار الخارجى :

١- عدم الارتياح له من قبل إدارة العلاقات العامة والعاملين فيها لأنه يمثل من وجهة نظرهم عنصراً دخيلاً على المؤسسة ومؤشراً على عجزهم عن أداء المهام والواجبات الملقاة على عاتقهم.

٢- لا يفى أسلوب الاستشارة الخارجية بالحاجة إن لم يصاحبه وجود متخصص بنشاط العلاقات العامة فى موقع العمل، لأن نشاط العلاقات العامة يتأثر بشكل مباشر بواقع المؤسسة مما يتطلب تواجد المختصين بالعلاقات العامة بشكل دائم فى موقع العمل، وهذا يتناقض مع طبيعة المستشار الخارجى. وقد فتح ذلك المجال للتنظيم الرابع فى مجال العلاقات العامة وهو التنظيم الذى قد يشكل حلاً لمشكلة المستوى الإدارى للعلاقات العامة، حيث تعمل العلاقات العامة بفعالية من خلاله وهو:

(د) العلاقات العامة تحت إدارة داخلية بالتعاون مع المستشار الخارجى: حيث تجمع المؤسسات الكبيرة بين وجود إدارة داخلية متخصصة فى العلاقات العامة مع الاستعانة بمستشار خارجى للاستفادة من خبرته ومهاراته واتصالاته، حيث يتم التقليل بهذه الطريقة من عيوب الطرق السابقة والاستفادة من مزاياها.

ومن الجدير بالذكر أن ارتفاع المستوى الإدارى للمسئول عن العلاقات العامة يحقق عدة مزايا للمؤسسة وللعلاقات العامة منها: تقديم النصح للإدارة العليا

بسهولة، الدفاع عن العلاقات العامة ضد أى استقطاعات مالية أو إدارية، مما يؤهله لمراعاة حاجات ومقترحات العاملين، وينعكس ذلك إيجابياً على أداء مهام العلاقات العامة والمؤسسة جميعها(٣٦).

المشكلة التاسعة ـ عدم توافر الموارد المالية لإدارات العلاقات العامة بشكل كاف :

وهى مشكلة تعود مرة أخرى لعدم اقتناع الإدارة العليا بما يمكن أن تقوم به العلاقات العامة لخدمة المنظمة، حيث يتطلب تنفيذ خطط العلاقات العامة موارد مالية كافية لا توفرها الإدارة العليا لها.

وقد أكدت الدراسات الميدانية التى أجريت على واقع ممارسة العلاقات العامة فى مصر: أن من بين أهم المشكلات التى تواجه أجهزة العلاقات العامة فى مصر، نقص الاعتمادات المالية المخصصة لأجهزة العلاقات العامة، وتقييد الاتفاق على معظم أوجه نشاطها، حيث لوحظ النقص النسبى فى متوسط الإنفاق على معظم أوجه نشاطها فى المنشآت المصرية، واتجاه مخصصات العلاقات العامة إلى التناقص عاماً بعد آخر، رغم زيادة أسعار النشر والعرض والإذاعة فى الوسائل المختلفة، وارتفاع تكلفة المواد الخام وأجور الفنيين(٣٧).

وحيث إن كل منظمة لا يمكن أن توافق على أى نشاط للعلاقات العامة حتى تكون التكلفة معلومة لديها، فإنه بناء على ذلك ينبغى على واضعى خطط العلاقات العامة الإشارة إلى الميزانية وتحديد تكلفة تنفيذ كل نشاط مقترح، فإذا كانت الخطة تتضمن عشرين نشاطاً، فإن من الواجب توضيح تكلفة كل نشاط على حدة(٣٨).

وللمساعدة على وضع الميزانية المقررة للعلاقات العامة، توجد مجموعة من المتغيرات التى يجب وضعها فى الاعتبار عند تقدير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ خطط العلاقات العامة ومن أهمها:

(أ) طبيعة الصورة الذهنية المنطبعة عن الشركة فى أذهان الجماهير، وما عناصرها؟ وما تكلفة تغيير بعض هذه العناصر؟

(ب) الأهداف التى يمكن للعلاقات العامة أن تسعى لتحقيقها.

(ج) الجماهير الداخلية التى تتعامل معها الشركة، وما خصائصها؟ وما هى تكلفة الوصول إليها؟

(د) الجماهير الخارجية التى تتعامل معها الشركة، وما خصائصها؟ وما هى تكلفة الوصول إليها؟

(هـ) هل يتركز نشاط الشركة فى مكان واحد أم فى عدة أماكن متقاربة أم متباعدة ؟

(و) ما هى توقعات جماهير الشركة مثل المجتمع المحلى ووسائل الإعلام من الشركة؟ وما هى صورة الشركة لديهم ؟ وما هى تكلفة تعديل أى عنصر فى هذه الصورة ؟

من العرض السابق يتضح أن الوضع الأمثل بالنسبة لمختلف المنظمات والإدارة العليا لتلك المنظمات ألا يتوقف اتجاهها نحو العلاقات العامة على مجرد السماح بإيجاد إدارة متخصصة لها، وتقريبها من مستوى الإدارة العليا، وإنما يجب الاستجابة- بعد الدراسة وإبداء الرأى- لمطالب إدارة العلاقات العامة بتوفير المتطلبات المالية لتنفيذ مهام هذه الإدارة(٣٩).

المشكلة العاشرة ـ عدم الاستخدام الأمثل لوسائل الإعلام فى تحقيق أهداف العلاقات العامة:

وتعد هذه المشكلة من أسوأ المشكلات الفنية التى يتعرض لها العاملون فى مجال العلاقات العامة، حيث إن الكثيرين منهم لا يجيدون التعامل مع

وسائل الإعلام. ويرى الخبراء أن التعامل الناجح مع وسائل الإعلام لابد أن يرتكز على دراسة واعية لوسائل الإعلام، فقد أشار فرانك جيفكينز إلى أن أهم انتقاد يوجه لممارس العلاقات العامة ـ فيما يتعلق بعلاقته بوسائل الإعلام- هو معرفته القليلة عن وسائل الإعلام إلى حد أن وسائل الإعلام تنتقد المشتغلين بالعلاقات العامة لتقديمهم مضامين إخبارية لوسائل معينة بغير فهم لطبيعتها. ولذا تكتسب دراسة هذه الوسائل أهمية كبرى لدى ممارس العلاقات العامة، ويترتب على هذه الدراسة براعة التعامل مع هذه الوسائل، ومن ثم الاستخدام الأمثل لها.

ويتضمن الاستخدام الأمثل لوسائل الإعلام فى تحقيق أهداف المنظمة: معرفة ما هو المتاح من هذه الوسائل أمام الشركة أو المنظمة، إدراك كيفية الاختلاف بين هذه الوسائل وكيفية استخدامها والحصول منها على أفضل النتائج. كما تفيد هذه الدراسة فى إرسال البيان المناسب للوسيلة المناسبة.

كما تفيد الدراسة فى الإلمام بطبيعة المشاكل التى يمكن أن تواجه المنظمة أو الشركة إذا أرادت أن تظفر بتغطيه إعلامية عبر هذه الوسائل وكيفية التغلب عليها[٤٠].

وتعنى دراسة وسائل الإعلام عند خبراء العلاقات العامة، المعرفة بكيفية التعامل مع كل وسيلة، وإنتاج مضمون ملائم لطبيعة كل وسيلة، والالتزام بمتطلبات كل وسيلة، ومحاولة استمالة جمهور كل وسيلة. وهذا يعد مهمة أساسية لممارس العلاقات العامة[٤١].

كما يتسع مفهوم دراسة وسائل الإعلام كذلك ليشمل ضرورة فهم التغييرات التى تحدث على هذه الوسائل، كتغير أسلوب الكتابة واستخدام الكمبيوتر وتوظيف الصور الملونة واختصار الوقت بين التحرير والطباعة. ومعرفة هذه الجوانب تجعل المشتغل بالعلاقات العامة قادراً على فهم المتطلبات الجديدة للتعامل مع هذه الوسائل[٤٢].

وحلاً لهذه المشكلة، ينبغى أن ينظر الممارسون لمهنة العلاقات العامة إلى الوسائل باعتبارها جمهوراً له أهميته القصوى، إذ من خلاله نصل إلى جماهير عديدة. ولذا يجب وضع قاعدة "اعرف جمهورك" موضع التنفيذ عند التعامل مع وسائل الإعلام الجماهيرية حتى تتوفر قاعدة معلوماتية عنها تيسر لممارس العلاقات العامة الاستفادة القصوى منها.

وتؤدى هذه المشكلة إلى المشكلة التى تليها والتى تتعلق أيضاً بوسائل الإعلام، حيث بدأت تظهر فى الأفق وسائل اتصال حديثة مثل الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت) والتى قد تستخدم كإحدى أهم وسائل الاتصال فى مجال العلاقات العامة فى حالة وعى ممارس العلاقات العامة بذلك .

المشكلة الحادية عشرة ـ عدم استخدام التكنولوجيا الحديثة فى العلاقات العامة فى بعض المؤسسات :

تعانى إدارات العلاقات العامة فى بعض المؤسسات من عدم استخدامها التكنولوجيا الحديثة، وبشكل خاص شبكة الإنترنت فى عمل العلاقات العامة، مما لا يجعل هذه الإدارات تواكب التكنولوجيا المستحدثة فى عصرنا الحالى مما يمثل قصوراً فى عملية العلاقات العامة، مع أن عصر الإنترنت يعتبر هو العصر الذهبى للعلاقات العامة، فقد ازدهرت فى العقد الأخير من القرن الماضى وقدمت فرصاً عظيمة لمهنة العلاقات العامة.

وأصبح استخدام الإنترنت فى مجال العلاقات العامة ضرورة حتمية، حيث يأتى تبنى هذه التقنية الحديثة نتيجة للنمو غير المسبوق فى: عدد المنافذ الإعلامية المتوافرة، وسرعة نقل المعلومات، ومقدار المعلومات المتوفرة، وحجم المنظمات التى تستخدم العلاقات العامة، وحجم منظمات العلاقات العامة ذاتها، وتنوع التقنيات الجديدة الصالحة للتطبيق على صناعة العلاقات العامة.

وقد بدأ استخدام الإنترنت فى مجال العلاقات العامة اعتباراً من عام ١٩٩٤، ومع ذلك فإن استخدام ممارسى العلاقات العامة لشبكة الإنترنت فى مجال عملهم لا يزال فى بداياته الأولى، وذلك على الرغم من المميزات العديدة التى يوفرها الإنترنت لمستخدميه فى مجال العلاقات العامة، وهى على سبيل المثال لا الحصر:

(أ) للإنترنت دور كبير فى الاتصال بجماهير المنظمة وشرح وجهات نظرها لهم، وفى حالة تعرض المنظمة للهجوم يعد الإنترنت خط الدفاع الأول لما له من قدرة على توفير إمكانية الحديث المباشر مع الجماهير المستهدفة دون أن تتعرض الرسائل لأى تعديلات.

(ب) يؤدى الإنترنت دوراً هاماً فى تكوين الصور الذهنية لمختلف المنظمات باستخدام تكلفة مادية منخفضة، وبجهد متواضع، إذا ما قورنت بوسائل أخرى.

(ج) يعد الإنترنت وسيلة تفاعلية، حيث تتفاعل المنظمة مع جماهيرها مباشرة مما يحقق فوائد جمة للمنظمة منها: تحسين الصور الذهنية للمنظمة، وتسهيل عملية تحليل اتجاهات الرأى العام، وتقديم أدوات تكنولوجية لازمة لتحقيق الاتصال ذى الاتجاهين مع الجماهير العديدة والدخول فى حوار مع هذه الجماهير.

(د) تمكن الجمهور من ممارسة حملات التأثير على سلوك المنظمات من خلال الاحتجاجات والانتقادات.

(هـ) تستخدم المنظمات مواقعها لتقديم نفسها فى صورة المواطن المسئول اجتماعياً، أى يتم التركيز على وظيفة المسئولية الاجتماعية للمنظمة.

(و) لا يقتصر دور الإنترنت على دعم العلاقات العامة فى مجال الاتصال فقط، فقد ساهم مساهمة كبيرة أيضاً فى مجال البحوث على الإنترنت

ذات خصائص هامة مثل: السرعة والسهولة ورخص الثمن فيما لو قورنت بالطرق البحثية التقليدية، بالإضافة إلى أنه مع الزيادة المستمرة فى أعداد مستخدمى الإنترنت، فإن الإنترنت يعتبر إضافة قيمة أو بديل للطرق التقليدية لجمع المعلومات من القطاعات الجماهيرية المحلية والوطنية والدولية.

وأخيراً، يمكن القول أن ممارسى العلاقات العامة المصريين لابد أن يكونوا على وعى ودراية بتقنيات هذه التكنولوجيا الحديثة فى عملهم بمجال العلاقات العامة، حيث لابد لممارس العلاقات العامة فى القرن الحادى والعشرين أن:

- يجيد مهارات استخدام الإنترنت، وتصميم وتحرير صفحات على الشبكة.
- يستخدم قواعد البيانات.
- يقوم بزيارات منتظمة لمواقع وقواعد بيانات الحكومة والوكالات العلمية والمنظمات وأقسام العلاقات العامة.
- يستخدم هذه التقنية الحديثة لتحقيق أهداف العلاقات العامة وبالتالى تحقيق أهداف المنظمة[٤٣].

المشكلة الثانية عشرة ـ مواجهة البيروقراطية الحكومية التى تعطل عمل العلاقات العامة :

تواجه العلاقات العامة فى عصر العولمة واستخدام تكنولوجيا المعلومات نفس المشكلة القديمة التى تواجه العلاقات العامة منذ بداية عملها فى المنظمات المصرية، وهى البيروقراطية الحكومية الممثلة فى التعقيدات والقوانين واللوائح التى تواجه العاملين فى العلاقات العامة بالمنظمات المصرية من قبل الموظفين الحكوميين الذين لابد من الرجوع إليهم لإنهاء بعض الإجراءات.

والجدير بالذكر أن هذا المعنى للبيروقراطية غير المعنى الصحيح لها وأن العلاقات العامة كجهاز إدارى يعانى من البيروقراطية يجب أن يكون له دور فعال فى حل هذه المشكلة الكبيرة. ولأهمية هذه المشكلة وتأثيرها القوى على كافة أجهزة العلاقات العامة المصرية، فإننا سنفرد لها عدداً أكبر من الصفحات للتعرف على ملامحها بشكل أكثر تفصيلاً كما يلى:

يتذكر الإنسان البيروقراطية ويشعر بها عندما يذهب إلى مكتب من مكاتب الإدارة العامة فيحيله إلى مكتب آخر دون أن يحصل على حاجته التى جاء فى طلبها، عندما تطلب الإدارة العامة من المواطن الكثير من النماذج الطويلة وتطلب منه أن يستوفيها وبصور عديدة، ثم يستدعى مرة ثانية لأنه لم يدون بها بعض الكلمات أو الأرقام، أو عندما ترفض الطلبات لأسباب شكلية... فى كل هذه المواقف نتذكر البيروقراطية ونشعر بها ونتألم منها، وعندما نتذكرها فإننا نتذكر العيوب التى تصاحبها، حيث إنها ترتبط بانخفاض الكفاية فى أداء العمل، والروتين القاتل فى الأجهزة الحكومية. ولكن لم يكن هذا فى يوم من الأيام هو معناها الأساسى، ولا يمكن دراسة البيروقراطية فى المجال العلمى على أنها تمثل نقط الضعف وعدم الكفاية.

*** مفهوم البيروقراطية:**

أكد عديد من أساتذة الإدارة أن كلمة البيروقراطية قد استخدمت لتدل على معان عديدة:

فقد رأى د/ على الشرقاوى، ود/ محمد سعيد سلطان أن مفهوم البيروقراطية يستخدم لكل، يعنى ظواهر مختلفة لأطراف مختلفة. فقد استخدم فى الأصل ليشير إلى نظم العمل فى التنظيمات كبيرة الحجم والتى تتصف بالتطبيق الواسع لمباد التخصص، وتدرج الوظائف والمستويات وتعقد الإجراءات والقواعد، ولكن هذا

المفهوم يستخدم أيضاً ليشير إلى ظواهر البطء والتعطيل فى إنجاز الأعمال. ويستخدم ذلك فى الإشارة إلى الأجهزة الحكومية التى تقوم بتنفيذ مهام ووظائف الدولة فى إطار السياسة العامة التى تحددها الأجهزة السياسية.

ويرى د/ إبراهيم درويش أن معانى المفهوم تتعدد فى الاستعمالات التى شاع فيها، فعلى سبيل المثال نورد الاستعمالات الآتية لمفهوم البيروقراطية فى الواقع العملى:

١- قد يعنى مفهوم البيروقراطية النظام الإدارى كله خاصة ما يتسم به من ضخامة.

٢- البيروقراطية قد تنصرف إلى مجموعة الإجراءات التى يجب اتباعها فى مباشرة العمل الحكومى بصورة عامة، والنشاط أو العمل الإدارى بصورة خاصة وفى داخل المكاتب أو التنظيمات الإدارية.

٣- قد تستعمل البيروقراطية لتعنى القوة Power مفسرة على أساس السلطة Authority ، بمعنى النفوذ أو السيطرة. وتعنى ذلك القدر من السلطة الذى يمارسه الموظف العام، التنظيم الإدارى، أو مجموع العنصر الإنسانى الذى يشغل الوظائف العامة فى نظام الخدمة المدنية.

٤- قد تعنى البيروقراطية الدور الممارس من قبل الموظفين العموميين فى إطار النظام السياسى فى الدولة.

٥- وقد ينصرف مفهوم البيروقراطية إلى التكوين الإدارى على أساس النظر إليه كتكوين حكومى سياسى بطبيعته.

٦- وقد يستخدم مفهوم البيروقراطية فى معنى اقتصادى، ليعنى مجموع الأنشطة المتقدمة التى لا قيمة نقدية لها فى السوق وهذا المعنى نادر الاستعمال لصعوبة مضمونه الفنى من الناحية الاقتصادية.

ويذكر أن هناك مفهومين للبيروقراطية أحدهما علمى والآخر شائع:

ففى المعنى العلمى المحايد: فهى- أى البيروقراطية- إنما تعنى هنا نظاماً ضخماً، يتضمن إجراءات معينة طبقاً للوائح القوانين، ويباشر العمل موظفون يتمتعون بسلطة، ويتصف هذا النظام والعلاقات بينه وبين العاملين به، وبين العاملين بعضهم ببعض بالرسمية والبعد عن العلاقات غير الرسمية (أى الشخصية).

أما المعنى الشائع، أو الوجه السيئ لكلمة البيروقراطية، فيعنى الروتينية البغيضة، والتقيد الجامد بحرفية نصوص اللوائح والتعليمات ـ لا بروح تلك النصوص ـ وعدم المرونة، والعلاقات الرسمية الجامدة بين الرؤساء وبين المرؤسين (بما تتضمنه من عدم الثقة والتشكيك) والخوف من المسئولية، ومن إصدار القرارات الحاسمة وعدم الرغبة فى التجديد والابتكار، والتعقيدات الإدارية وسوء التنظيم.

*** مظاهر البيروقراطية فى الدول النامية التى تعانى منها العلاقات العامة وغيرها من الوظائف الإدارية:**

إن النظام البيروقراطى بمفهومه الشائع الذى يدل على الإهمال والتقصير والتمسك بالمفاهيم البالية والتهرب من اتخاذ القرارات وتعطيل مصالح المواطنين، هذه الظواهر كلها تشيع فى الدول النامية.

وقد اهتم كتاب الإدارة بتوضيح المظاهر المميزة للنظام البيروقراطى فى الدول النامية، وقد اعتبر بعض الكتاب أن أمراض الجهاز الإدارى كانت سبباً فى تخلف هذه الدول وفشلها، ولقد وصف أساتذة الإدارة السمات العامة للتطبيق البيروقراطى فى دول العالم الثالث على النحو التالى:

١- سوء التنظيم وخاصة فى الأجهزة الحكومية: فأغلب هذه الأجهزة فى الدول النامية يضم تنظيمات ضخمة متشابهة الأركان، نمطية التكوين. فالإدارات التى تتكون منها تلك الوزارات أو الهيئات العامة لا تقوم فى كثير من

الأحيان على سياسة واضحة مدروسة، بل كثيراً ما تنشأ لأغراض لا تمت لصالح العمل، لهذا نجد تضارباً فى الاختصاصات وازدواجاً فى الأداء وتداخلاً فى العمل وعدم توازن بين السلطات والمسئوليات.

٢- تعدد مستويات التنظيم: تسبب ظاهرة تنظيم الجهاز البيروقراطى فى إحداث تعدد فى مستويات بناء التنظيم، ويترتب على ذلك كثرة الفواصل بين مستويات التنظيم تبعاً لتعدد وحداته، وبين هذه المستويات وقمة الهرم التنظيمى، ويؤدى ذلك بدوره إلى حدوث المشكلات الآتية:

(أ) صعوبة التوصل إلى إحكام عمليات الإشراف والتوجيه وأدوات الاتصال المختلفة، وما يترتب على ذلك من صعوبة توصيل البيانات، والمعلومات والتقارير من أسفل القاعدة إلى قمة التنظيم، وكذلك صعوبة وبطء توصيل الأوامر والقرارات وغيرها من قمة التنظيم إلى قاعدته.

(ب) كثرة أجهزة الرقابة مما يترتب عليه حدوث تضارب كما هو المشاهد فى الواقع فعلاً. ومن ثم يؤدى ذلك إلى عدم فعالية أجهزة الرقابة وعدم جدواها.

(ج) كثرة الالتجاء إلى تشكيل العديد من الأجهزة، واللجان، واللجان الفرعية.

ويلاحظ أن هذه الظاهرة تصدق بصورة مطلقة على كافة نماذج البيروقراطيات النامية، وتتواجد فى مختلف التنظيمات البيروقراطية حكومة أو قطاع عام، أو وحدات إنتاج .

٣- التمسك بالإجراءات العتيقة البالية واللوائح التى لم تعد تتماشى مع الواقع، ولا مع التصور فى المفاهيم وأساليب العمل، ولكن يتمسك بعض البيروقراطيين من الموظفين بتطبيق أساليب عتيقة فى إنجاز الأعمال وترك الآلات والأفكار والمفاهيم الحديثة مما يترتب عليه تكرار فى الأداء، وتعطيل

وبطء فى التنفيذ، وضياع لوقت وحقوق المواطنين.

٤- سوء العلاقات - إلى حد كبير- بين موظفين الدولة فى الأجهزة الحكومية وبين جمهور المتعاملين معهم من أبناء الشعب، وظن الموظف أنه يمتلك المكتب الذى يعمل فيه. وقد نجد بعض كبار الموظفين يتعالون على الجماهير ويعتزلون عنها ويهتمون برعاية مصالحهم الخاصة دون الاهتمام بالمصلحة العامة.

٥- الإهمال والميل إلى الكسل وعدم الاهتمام بواجبات الوظيفة: فالجو العام للخدمة بالمكاتب، والأسلوب والطرق التى يقضى بها بعض الموظفين البيروقراطيين يومهم فى مكان العمل بدواوين الحكومة فى الدول النامية ينم عن تقصير وإهمال وتسيب.

وظاهرة الإهمال فى الدول النامية كسمة مميزة لـ داء البيروقراطى ظاهرة عامة، وقد تختلف فى الدرجة من بيروقراطية إلى أخرى تبعاً لتنوع الأسباب التى تؤدى إلى الإهمال. فقد يكون مرجعه التكاسل أو عدم الاهتمام، وقد يكون مرجعه ضآلة المرتبات، حيث تنهض فى أذهان الموظفين كمقياس واحد لأداء قدر معين من العمل سواء من حيث الكم أو الكيف. ومن ثم يتدخل أسلوب العلاقات الشخصية فى قضاء المصالح، وقد يفتح هذا السبب الأخير باب الرشوة. وهذا من أشر ما يصاب به التنظيم البيروقراطى فى الظروف الدقيقة، والمتغيرة للدول النامية.

٦- أصبح الموظف الإدارى فى النظام البيروقراطى يعتمد على فهمه الشخصى فى تفسير اللوائح والنظم والقواعد التى تحكم العمل، وذلك بما يتناسب مع إحكام سيطرته على المكتب الذى يعمل فيه. فمن المشاهد فى واقع البيروقراطيات النامية أنها تلجأ إلى التطبيق الحرفى تماماً للقانون، واللوائح، والقرارات والأوامر، وغير ذلك مما يصدر فى التنظيم من قمته الهرمية، أو من مختلف مستوياته الإدارية. ولسنا فى حاجة إلى تحليل النتائج السيئة التى تؤدى إليها هذه الظاهرة من عرقلة فى تحقيق الأداء الوظيفى، وتعقيد فى أداء الخدمة،

ومضايقات للمواطنين فى طلب الخدمة، والتوصل إليها، وعرقلة تنفيذ البرامج ومخالفة تطبيق النظم واللوائح حيث الابتعاد عن روحها، والتمسك بحرفية القانون، والتحايل عليه وتفسيره تفسيراً يتفق وبواعث الموظف البيروقراطى من حيث أداء الخدمة أو الامتناع عنها.

٧- كثرة وتشعب القوانين واللوائح الإدارية: إن المطالع للقوانين واللوائح الإدارية المعمول بها فى معظم الدول الآخذة فى النمو سيجد أنه أمام غابة كثيفة من التشريعات، بل إن هذه التشريعات قد داخلها الكثير والكثير من التعديلات، فتداخلت وتشابكت بالشكل الذى يجعل المتخصص يضل الطريق بين الأصل والفرع، بل والملاحظ أيضاً أن بعض التعديلات قد تصل إلى حد إفرا النص الأصلى من محتواه، بل إنه فى بعض الأحيان نجد أن التعديلات تتلاحق وتتتابع فتكون سلطة القرار لم تفر بعد من تعديل حتى تلحقه بتعديل آخر وثالث وهكذا.

٨- كثرة العاملين فى التنظيمات البيروقراطية، والتكديس فيها: وذلك يؤثر فى طبيعة الأداء الوظيفى، ويعرقل تنفيذ البرامج، ويعقد أداء الخدمة العامة.

وتتعدد الأسباب التى أدت إلى هذه الظاهرة، فقد يكون فتح أبواب التعيينات على مصراعيها دون نظر إلى حاجة العمل نفسه، وقد تكون نظرة الدولة السياسية والاجتماعية المنبثقة من فلسفتها، بشأن توفير العمل خاصة فى الدول التى تأخذ بمضمون اجتماعى معين، ويتقلص فيها دور القطاع الخاص. والظاهرة السابقة تؤدى فى النهاية إلى عدم تحقيق أية فعالية للمفاهيم الأساسية التى يجب أن يقوم عليها تنظيم الخدمة المدنية.

ولا شك أن هذا يؤدى إلى البطالة المقنعة ويؤدى بدوره إلى انخفاض المرتبات والأجور نظراً لتعيين عدد كبير من المواطنين دون الحاجة إليهم.

٩- غموض أهداف الأجهزة الإدارية: إن غموض وعدم تحديد أهداف الأجهزة

الإدارية يعبر عن مظهر واضح من مظاهر التخلف الإدارى، وأن غموض الأهداف له أسباب عدة منها عدم تحديد ماهية الأهداف التى يتعين على الجهاز الإدارى أن يبتغيها، ومنها أن أهداف الأجهزة الإدارية المختلفة قد تتداخل مما يقود إلى إشكالية تنازع الاختصاصات بين الوحدات الإدارية، بل إنه فى بعض الأحيان كثيراً ما نطالع أهدافاً متناقضة. كل هذا من شأنه أن يفقد العمل الإدارى مرتكزاته والتى من أهمها التخطيط والتنسيق.

١٠- الإسراف وارتفاع التكلفة الاقتصادية للخدمة أو للإنتاج: يعتبر الإسراف من أهم المساو البيروقراطية فى الدول النامية، سواء على مستوى القطاع الحكومى الوزارات والمصالح أو فى القطاع العام أو الوحدات الإنتاجية.

وهذه الظاهرة تطبق أيضاً على المستوى الإدارى والفردى على حد سواء.

فعلى سبيل المثال فإن الوزارات والمصالح والمؤسسات والهيئات العامة وغيرها، تجنح إلى التوسع فى الإنفاق على الأبنية والأثاث والمظاهر الأخرى بسبب الاهتمام بالشكل الخارجى، والمظاهر الخارجية. وهذا يؤدى إلى ارتفاع النفقة الاقتصادية للخدمة أو التكلفة الاقتصادية للسلعة. ومعنى ما تقدم أن هذا الإسراف يؤدى إلى تبديد الأموال العامة وتضخم مصاريف الإنتاج. وهذا يعتبر فى ذاته إهداراً لثروة الشعب ويمثل أضراراً عديدة بمصالح المجتمع والإنتاج.

١١- تعدد الأجهزة الرقابية: إن الإسراف فى خلق الأجهزة الرقابية يترتب عليه أن تتداخل اختصاصاتها وتتضارب، ويؤدى هذا فى نهاية الأمر بثقل شديد على الجهاز الإدارى المشمول بالرقابة، حيث سيستقطع من وقت الجهاز الإدارى مساحة زمنية كبرى فقط للرد على استفسارات وملاحظات تلك الأجهزة الرقابية.

١٢- سيطرة بعض الموظفين على الجهاز الإدارى فى الدول النامية: أصبح بعض كبار المسئولين فى المؤسسات الحكومية يعتمدون إلى توسيع نطاق

سلطاتهم واختصاصاتهم بما يساهم فى جمع أكبر عدد من الموظفين تحت سيطرتهم وإمرتهم حتى ولو أدى ذلك إلى تعطيل العمل، مما ينتج عنه تركيز السلطة، ومن الملاحظ على إدارة الدول الآخذة فى طريق النمو هو تركيز السلطة وبالذات فى مرحلة اتخاذ القرارات، فالحادث عملاً هو وجود ميل طبيعى للرؤساء الإداريين نحو تركيز السلطة وهذه الظاهرة تؤدى إلى الآتى:

(أ) وجود اختناق فى العمل مما يترتب عليه التأخير فى الإنجاز، بل وما ينجز قد يتسم بعدم الدقة.

(ب) عدم تكون كوادر أى صف ثان يمكن له أن يتحمل المسئولية.

(ج) انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين بالجهاز حيث سيشعرون بأنهم مجرد أدوات للتنفيذ ليس إلا.

١٣- المحاباة والوساطة: وهذا مظهر آخر من مظاهر البيروقراطيات النامية، وإن كان يتواجد بنسب معينة فى الدول النامية، ويختلف أيضاً من حيث الأسباب التى أوجدته، قد تكون المواريث الاجتماعية المختلفة التى تولدت نتيجة للسيطرة الاستعمارية أو لظروف إقطاعية معينة، أو وجود نظم حزبية فاسدة تطبق نظام الغنائم فى مظهر حديث له، أو قد تكمن الأسباب فى عوامل طائفية، أو مذهبية أو قبلية، أو عشائرية، أو غير ذلك من مختلف الأسباب المتواجدة فى الدول النامية، والتى يكمن فيها أسباب المحاباة والوساطات والتى جرى التقليد فى بعض الدول على تسميتها بالمحسوبية، أو إعطاء تسمية رسمية لها من قبل بعض الحكومات التى طبقتها وهى الاستثناءات . وهذه المحاباة تنصرف إلى التعيين فى الوظائف العامة أو الترقية، أو التعيين فى الوظائف القيادية دون ثمة كفاءة أو مؤهلات تتناسب مع الموقع القيادى. وتلك من شرور البيروقراطية فى الدول

النامية، حيث تتسبب فى انخفاض كفاءة الجهاز الإدارى، وما يترتب على ذلك من عدم تحقق أداء وظيفى أو تنفيذ البرامج، أو أداء الخدمات والوفاء بمتطلبات الشعب.

١٤- ضعف الأخلاق الإدارية: ونعنى غياب القيم السامية والمباد الحسنة التى يتعين التحلى بها، لكن ضعف الأخلاق الإدارية يؤدى إلى أن يسود النفاق الإدارى، بل والإتجار بالوظيفة العامة لتحقيق المآرب الشخصية. فضلاً عن تبنى سياسات التعتيم الإدارى، كل ذلك بالشكل الذى يجعل من موظفى الجهاز وكأنهم فى عزلة تامة عما يدور فيه. ناهيك عن الإسراف وعدم المحافظة على المال العام وغياب مفاهيم الترشيد.

وقد أدت المحاباة والمواريث الاجتماعية السيئة المختلفة فى الدول النامية إلى اتسام البيروقراطيات النامية بالضعف الخلقى، بل وانعدام الأخلاق فى بعض الحالات، ومن ثم كانت الرشوة، وعدم المسئولية، والاهمال والإتجار بالوظيفة العامة، وتحقيق أوجه كسب غير مشروع على حساب الوظيفة العامة، ومصالح الشعب، والمصلحة العامة ككل.

١٥- الجنوح نحو النمطية: وهذه سمة واضحة فى مختلف البيروقراطيات النامية حيث تجنح إلى النمطية بين الأجهزة الإدارية المختلفة، سواء فى تشكيل سياسة الأنشطة الإدارية، أم فى أساليب العمل، وإجراءاته، وذلك بصرف النظر عن طبيعة التنظيم وظروفه المختلفة. ومن التطبيقات الخاصة بهذه الظاهرة أن بعض الدول النامية تجنح إلى إقامة نظام محاسبى موحد، ونظم موحدة للعاملين فى المؤسسات العامة ذات الصبغة الاقتصادية بصرف النظر عن الاختلافات البيئية فى طبيعة هذه المؤسسات.

١٦- انخفاض إنتاجية العامل إلى حد كبير: حتى أن العامل المصرى بلغت إنتاجيته ١/٩ العامل الأمريكى و١/٨ العامل اليابانى، وأقول أن هذا فقط

داخل مصر، لأنه يعمل خارج مصر كأحسن كفاءة ويتفوق على أقرانه فى العمل.

١٧- غياب المنهجية العلمية فى اتخاذ القرارات الإدارية: وذلك يعود إلى الارتجالية فى العمل، حيث يجرى العمل فى الإدارة العليا فى كثير من الأحيان على أساس من محاولات التجربة والخطأ، وعلى أساس من الاجتهادات الشخصية، وليس على أساس الاعتماد على الأساليب العلمية. وحتى فإن اتبعت بعض هذه الأساليب فى بعض التنظيمات فإنها لا تكون متقدمة وهذا مرجعه عدم ملاحقة أساليب الإدارة العلمية المتقدمة والمتطورة باستمرار.

١٨- الاعتماد على غير الكفاءات فى الإدارة العليا: وتلك ظاهرة منتشرة فى كثير من الدول النامية خاصة تلك التى تتسم بدورية الانقلابات العسكرية. فالمشاهد فى مثل هذه الدول أن المراكز القيادية فى الإدارة العليا تم من غير المتخصصين، ومن غير ذوى الكفاءات، والذين لا تتوافر فيهم القدرات الإدارية الممتازة التى تشكل عنصر القيادة الإدارية، ولا حتى الاستعداد الذهنى، والنفسى، والشخصى لهذه القدرات.

دور أجهزة العلاقات العامة:

ويرى د/ على عجوة أن العلاقات العامة فى الوحدات الإدارية المختلفة تستطيع أن تقوم فى المجال الإدارى بما يلى:

١- التعرف على كافة الظروف المعوقة لأداء الخدمات بسهولة ويسر، وأن توجه نظر الإدارة إلى دراسة هذه الظروف واتخاذ القرارات الكفيلة بتبسيط الإجراءات والارتفاع بمستوى أداء الخدمة.

٢- تشجيع الحلول الذاتية والمبادرات الفردية لبعض الإداريين للتغلب على المشكلات والإجراءات البطيئة التى تعرقل سير العمل، وينبغى أن تنشر هذه المبادرات فى صحيفة المنظمة لاستثارة روح الابتكار والتصرف السليم بين الإداريين.

٣- عقد المؤتمرات والندوات لمناقشة أساليب تطوير الخدمة وتخليص الجهاز الإدارى من كافة سلبياته. ومن الضرورى أن يدعى بعض الخبراء المهتمين إلى هذه المؤتمرات وتلك الندوات لإثراء المناقشات من ناحية وضمان التزام الإدارة أدبياً على الأقل بتبنى التوصيات التى تنتهى إليها المناقشات.

٤- تنظيم المسابقات التى تستهدف تطوير العمل الإدارى ووضع نظام للحوافز يتفق مع ظروف كل منظمة بهدف خلق نوع من المنافسة بين الإدارات المختلفة فى مجال إنجاز الأعمال المطلوبة وتحقيق الأهداف بأقل جهد وبأقل تكلفة وفى أقصر وقت ممكن.

٥- من الضرورى أن تتبنى إدارة العلاقات العامة بأى منظمة بالتنسيق مع إدارة التدريب البرامج التدريبية الرامية إلى رفع الكفاءة الإدارية لجميع المستويات، وتنمية استعداد رجال الإدارة فى مجال التعامل الإنسانى مع المرءوسين وجماهير المنظمة حتى تكون برامج العلاقات العامة بعد ذلك تعبيراً صادقاً عن واقع فعلى يلمسه العاملون فى الداخل والجماهير المستهدفة فى الخارج.

٦- مساعدة الإدارة فى تحديد الأهداف الرامية إلى زيادة التفاهم والوفاق بين المنظمة وجماهيرها، وقبول هذه الجماهير لمنتجات المنظمة

وخططها وسياستها. وهذا يعنى كسب ثقة الجماهير ليس فقط من خلال أنشطة العلاقات العامة، ولكن لابد أن تنعكس لمسات العلاقات العامة على الإدارات الفرعية التى تتصل اتصالاً مباشراً بالجمهور[٤٤].

أسئلة الفصل الثالث

أولاً: ضع علامة (✓) أمام العبارات الصحيحة، وعلامة ( ) أمام العبارات الخاطئة مع التعليق؟

(١) عند إجراء اختبارات لاختبار متقدمين لشغل وظائف فى مجال العلاقات العامة يجب التركيز على المظهر الجيد فقط. ( )

(٢) لا يشترط أن يحصل ممارس العلاقات العامة بعد تعيينه على دورات تدريبية . ( )

(٣) ينبغى أن يكون ممارس العلاقات العامة على وعى كامل بأخلاقيات ممارستها. ( )

(٤) لا يشترط لكى تحقق العلاقات العامة أهدافها أن تكون الإدارة العليا على اقتناع بأهمية دورها. ( )

(٥) تفترض الأسس العلمية للعلاقات العامة ضرورة مساهمة مدير العلاقات العامة فى اتخاذ القرار. ( )

(٦) يمكن إسناد مهام العلاقات العامة لإدارة التسويق. ( )

(٧) لا يعد استخدام التكنولوجيا الحديثة ضرورة حتمية لممارسة العلاقات العامة. ( )

ثانياً: أجب عما يلى:

(١) وضح أهمية التدريب لممارس العلاقات العامة؟

(٢) حدد الجوانب أو النقاط التى تعطى اهتمام الإدارة العليا بمهنة العلاقات العامة؟

(٣) اشرح الدور الذى يمكن للعلاقات العامة أن تقوم به لمواجهة سلبيات البيروقراطية؟

مراجع الفصل الثالث

(١) محمد البادى، ***المشكلات المهنية فى العلاقات العامة***، الطبعة الأولى، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩١)، ص ٣.

(٢) المرجع السابق، ص ٢٦.

(٣) محمد منير حجاب وسحر محمد وهبى، ***المداخل الأساسية للعلاقات العامة***، ط١، (سوهاج: دار محسن للطباعة، ١٩٩٣)، ص ٤٥.

(٤) حنان فاروق جنيد، ***تأثير العلاقات العامة على فعالية الوظائف الإدارية للمنشأة: دراسة تحليلية على عينة من شركات قطاع الأعمال فى مصر*** ، ***رسالة دكتوراه غير منشورة***، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ١٩٩٥، ص ٢٥٢.

( ) Jing Zhao, "The Importance of Image Survey: Improving Effectiveness of Communication Programs", ***Public Relations uarterly***, Vol. , no. , Summer , p. .

(٦) أشرف صالح، ***تصميم المطبوعات الإعلامية: مطبوعات العلاقات العامة***، الطبعة الأولى، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٩)، ص ٣٥.

( ) Joseph Dominick, ***e ynamics of Mass Communication: Media in igital ge***, th ed., (New York: McGraw Hill,), p. .

(٨) على الباز، ***العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والرأ العام: مع دراسة تطبيقية للعلاقات العامة بأجهزة الشرطة***، (الإسكندرية: مكتبة الإشعاع الفنية، ٢٠٠٢) ص ١٠٧.

( ) David L. Martinson, "Are Public Relations Practitioners Personally Responsible for Client Behavior or Actions", ***Public Relation uarterly***, Vol. , No. , Winter , p. .

(١٠) يحيى محمد عبد المجيد، ***العلاقات العامة بين النظريات الحديثة والمنهج الإسلامى***، (القاهرة: مكتبة القرآن، ٢٠٠٠)، ص ٢٥.

(١١) محمد البادى، مرجع سابق، ص ٣٠.

(١٢) المرجع السابق، ص ٣١.

(١٣) حنان هارون عبد السلام، *العوامل المؤثرة على العاملين فى العلاقات العامة: دراسة تطبيقية على عينة من المنظمات الإنتاجية والخدمية فى مصر* ، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، كلية الآداب، جامعة المنيا، ٢٠٠٢، ص ص٨٩- ٩٠.

(١٤) محمد البادى، مرجع سابق، ص ٨٥.

(١٥) إيمان محمد محمد زهرة، *" العلاقات العامة فى الشركات المتعددة الجنسية العاملة فى مصر: دراسة مسحية "* ، *رسالة ماجستير غير منشورة* (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، ٢٠٠٢)، ص ص٢٧٢- ٢٧٤.

(١٦) كامل بربر، *إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمى*، ط١، (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ١٩٩٧)، ص ١٥٩.

(١٧) فؤاد على حسين سعدان، *دور العلاقات العامة فى الأجهزة الحكومية فى الجمهورية اليمنية: دراسة ميدانية* ، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٨٨.

(١٨) محمود يوسف، *" العلاقات العامة فى الشركات المحولة إلى نظام الخصخصة "* ، ط١، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٩) ص ٢.

(١٩) حنان هارون عبد السلام، مرجع سابق، ص ص٩٦- ٩٨.

( ) Paul M. Mclnerny, "Ethics Throughout the Curriculum", ***Public Relations uarterly***, Vol. , No. , Winter , pp. - .

( ) Sherry Baker and David L. Martinson, "Out of Red Light District: Five Principles for Ethically Proactive Public Relations", ***Public Relations uarterly***, Vol , No. , Fall , pp. - .

(٢٢) على عجوة، *" الأسس العلمية للعلاقات العامة "* ، ط٤ (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٠) ص ٣٠.

(٢٣) سمير محمد حسين، *" العلاقات العامة: مشكلاتها التطبيقية وفنونها العملية "* ، القاهرة: بدون ناشر، ١٩٨٨) ص ٣٧.

( ) Bill Southard, "Why Hire a Public Relations Firm ", ***Public Relations uarterly***, Vol. , no. , Spring , pp. - .

(٢٥) جميل أحمد خضر، *العلاقات العامة*، الطبعة الأولى، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ١٩٩٨)، ص١١٢ .

(٢٦) المرجع السابق، ص١١٣ .

( ) John F. Budd, “Communication does not define Public Relation Review, Vol. , No. , Fall , pp. - .

( ) Betrand R. Canfield and Frazier H. Moore, Public Relations Principles: Cases and Problems, th ed., (Illinois: Richard D. Irwiss Inc.,) p. .

( ) Phlip Lesely, ***Public Relations andboo***, nd ed., (Chicago: Prentice Hall Inc.,), p. .

(٣٠) إيمان محمد محمد زهرة، مرجع سابق، ص٢٧٧ .

( ) James E. Grunig and Todd Hunt, Managing Public Relations, rd ed., (New York: C.Bs College Publishing,) p. .

( ) Otis Bastin and Craig Aronoff, ***Public Relations Practice***, rd ed., (Memphis:WMC Broun Publishers,). p. .

(٣٣) على عجوة، " *دراسات فى العلاقات العامة والإعلام*" (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٥) ص, ٣٠

(٣٤) إيمان محمد محمد زهرة، مرجع سابق، و ص ص٢٧٩-٢٨٠ .

(٣٥) هدى لطيف، *العلاقات العامة*، (القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، ١٩٩٧)، ص, ٦٩

(٣٦) الرجوع فى هذه النقطة إلى:

- على عجوة، " *الأسس العلمية للعلاقات العامة* " ، مرجع سابق، ص ص٤٩-٥٦ .
- عبد العزيز محمد النجار، *العلاقات العامة: مدخل بيئى*، (الإسكندرية: المكتب العربى الحديث، ١٩٩٣)، ص٥٧، ٦١، ٦٢ .
- محفوظ أحمد جودة،" *العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات* " ، الطبعة الثالثة، (عمان: دار زهران، ١٩٩٩)، ص٤٦ .
- جميل أحمد خضر، مرجع سابق، ص ص١٢١-١٢٦ .
- حنان هارون عبد السلام، مرجع سابق، ص ص٦٣-٦٥ .

- فؤاد على حسين سعدان، مرجع سابق، ص ص٧٧-٧٩ .
- Frank Jefkins, ***Public Relations ec ni ues***, (London: Heinemeann,), p. .

(٣٧) سمير محمد حسين، العلاقات العامة: مشكلاتها الطبيقية وفنونها العلمية، مرجع سابق، ص٣٧ .

( ) Lawrence W. Nolte, ***undamentals of Public Relations: Professional uidlines Concepts and Integrations***, nd ed., (New York: Pergamon Press Inc.,), .

(٣٩) محمود يوسف، العلاقات العامة فى الشركات المحولة إلى نظام الخصخصة، مرجع سابق، ص ص٤١- ,٤٢ .

( ) Frank Jefkins, ***Planned Press and Public Relations***, rd ed., (London: Blackie Academic and Professional Ltd,), p. .

( ) Scott M. Cutlip, Allen H. Center and Glen M. Broom, Effective Public Relations, th ed., (New Jersy: Prentice Hall Inc,) p. .

( ) Frank Jefkins, Public Relations Techni ues, op.cit., p. .

(٤٣) رجع الباحث فى هذه الجزئية إلى:

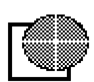
- Robert L. Heath, ***andboo of Public Relations***, (London: Sage Publications,), p. .
- Carole M. Howard, "Technology and Tabloids: How The New Media World is Changing our Jobs " ***Public Relations uarterly***, Vol. , no. , Spring , p. .
- سامى طايع، ***"استخدام شبكات المعلومات الإنترنت فى الحملات الإعلامية المجلة المصرية لبحوث الإعلام***، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، العدد الثانى، إبريل - يونيو ١٩٩٧ .
- محمد ناجى الجوهز، ***" وسائل الاتصال فى العلاقات العامة "*** ، الطبعة الأولى، (عمان: مكتبة الرائد، ٢٠٠٠).
- عبد الله ردمان الدنانى، ***"الوظيفة الإعلامية لشبكة الانترنت: دراسة مسحية لمعرفة***

استخدامها فى مجال الإعلام" ، *رسالة ماجستير منشورة* ، كلية الآداب، جامعة بغداد ، ١٩٩٩ .

- نجوى عبد السلام، *"أنماط ودوافع استخدام الشباب المصرى لشبكة الإنترنت: دراسة استطلاعية"*، المؤتمر العلمى الرابع لكلية الإعلام *(الإعلام وقضايا الشباب)* ، مايو، ١٩٩٧ .

(٤٤) الرجوع فى هذا الجزء إلى المراجع التالية:

- إبراهيم درويش ، *الوسيط فى الإدارة العامة: النظرية والممارسة*، الطبعة الثانية، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٠).
- أحمد رشيد، *نظرية الإدارة العامة، الطبعة الرابعة*، (القاهرة: دار المعارف، ١٩٧٦).
- أحمد رشيد، *نظرية الإدارة العامة: السياسة العامة والإدارة*، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٧).
- إسماعيل صبرى مقلد، *مقدمة فى الإدارة العامة*، (القاهرة: بدون ناشر، ٢٠٠١).
- سيد الهوارى، *الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ٢١* ، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٦).
- صلاح الدين فوزى، *الإدارة العامة بين عالم متغير ومتطلبات التحديث*، (المنصورة: مكتبة الجلاء الجديدة، ١٩٩٤).
- عبد الفتاح دياب، *أسس الإدارة العامة: مدخل حديث*، (القاهرة: شركة البراء، ١٩٩٨).
- عبد الكريم درويش وليلى تكلا، *أصول الإدارة العامة*، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٧).
- على الباز، *أصول علم الإدارة*، (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٩٩).
- على الحبيبى، *الإدارة العامة*، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٩).
- على الشرقاوى ومحمد سعيد سلطان، *الإدارة العامة*، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٩٣).
- على عجوة، *العلاقات العامة وقضايا التنمية فى مصر*، (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٧٧).
- كمال دسوقى، **سيكولوچية الإدارة العامة**، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، بدون تاريخ).
- محمد سعيد عبد الفتاح، *الإدارة العامة*، الطبعة الخامسة، (القاهرة: المكتب العربى الحديث، ١٩٨٧).



الفصل الرابع(*)

إدارة صورة المنظمة

دراسة تطبيقية على جهاز الشرطة

الأهداف الإجرائية:

يهدف هذا الفصل إلى تزويد الدارسين الخلفية المعرفية بالعوامل المؤثرة فى تكوين الصورة الذهنية لأجهزة الشرطة، والتى يمكن عرضها كما يلى:

١- الجمهور الداخلى ودوره فى تكوين الصورة الذهنية لجهاز الشرطة.

٢- وسائل الإعلام ودورها فى تكوين الصورة الذهنية لجهاز الشرطة.

٣- دور جهاز الشرطة فى مكافحة الجريمة وأداء الخدمات الأمنية الأخرى، وأثر ذلك على الصورة الذهنية.

٤- قادة الرأى ودورهم فى تكوين الصورة الذهنية لجهاز الشرطة.

٥- المسئولية الاجتماعية لجهاز الشرطة تجاه المجتمع من ناحية والتواجد على الساحة الدولية من ناحية أخرى، وتأثير ذلك على الصورة الذهنية.

العناصر:

١- مفهوم الصورة الذهنية ووظائفها.

٢- مفهوم الجمهور الداخلى وأهمية دوره فى مجال تكوين صورة جهاز الشرطة.

٣- كيف يمكن للقيادات الأمنية أن تكون مصدراً للصورة الإيجابية.

٤- أساليب التعامل مع وسائل الإعلام.

(*) إعداد أ.د. محمود يوسف.

٥- نوعيات قادة الرأى ودورها فى تكوين الصورة الإيجابية عن جهاز الشرطة.

٧- ارتكاز مفهوم الصورة الذهنية لجهاز الشرطة على الأفعال قبل الأقوال.

٨- مفهوم المسئولية الاجتماعية وكيفية تحقيق جهاز الشرطة لها.

الفصل الرابع

إدارة صورة المنظمة

دراسة تطبيقية على جهاز الشرطة

لا يستطيع منصف أن ينكر الدور الذى تؤديه أجهزة الشرطة - وفى عالمنا المعاصر وفى شتى بلدان العالم - فى حفظ الأمن وتحقيق الاستقرار، وحماية الأرواح وصيانة الممتلكات وتقديم العديد من الخدمات الأمنية الأخرى..

ويلاحظ المتابع - لما يدور فى عالمنا - أن علاقة الشرطة بالجماهير فى عديد من بلدان العالم يسودها التوتر والشك وفقدان الثقة، خاصة فى بلدان العالم الثالث التى يمكن أن تقدم أمثلة واقعية على هذه العلاقة غير الطيبة بين الشرطة والجماهير، حيث تتصف الشرطة بالعنف والبط والقسوة وسوء المعاملة واستخدام التعذيب أحياناً، وقد تسجل بعض المنظمات الدولية المعنية بحقوق الإنسان على بعض أجهزة الشرطة فى العالم الثالث قيامها بانتهاكات صارخة لحقوق الإنسان.

وإذا كان الأمر كذلك، فإن هذا لا يعنى أن البلدان المتقدمة لا تشهد ساحاتها مثل هذه العلاقة غير الإيجابية، ولعل أوضح مثال على ذلك الأحداث الدامية التى شهدتها بعض المدن الأمريكية، وعلى رأسها لوس أنجلوس فى عام ١٩٩٢ والتى جاءت نتيجة لتبرئة القضاء بعض رجال البوليس من تهمة الاعتداء الوحشى على مواطن أمريكى أسود على الرغم من أن واقعة الاعتداء مسجلة على شريط فيديو.

من أجل ذلك خصصت هذا الفصل ليتناول العوامل المؤثرة فى تكوين الصورة الذهنية لأجهزة الشرطة، حيث تتسم الكتابات والدراسات المتعلقة بهذا الجانب بقلتها إلى حد كبير. وإذا كانت أجهزة العلاقات العامة تضع ضمن أهدافها السعى لتكوين الصورة الذهنية الطيبة للمنشآت والهيئات، فإن هذا الفصل يوضح العوامل المختلفة المؤثرة فى تكوين الصورة الذهنية لأجهزة الشرطة، وكيف يمكن استثمارها

لتشكيل صورة طيبة لأجهزة الشرطة ترتكز على الأفعال والممارسات الطيبة المقبولة من جانب الجماهير فى المقام الأول ثم أقوال صادقة تنقلها الرسائل الإعلامية إلى الجماهير.

دور العلاقات العامة فى إدارة الصورة الذهنية للمنظمة :

تعتبر إدارة الصورة الذهنية للمنظمة إحدى أهم وظائف العلاقات العامة، بل إن الهدف النهائى للعلاقات العامة فى أى مؤسسة هو بناء وتدعيم صورة ذهنية إيجابية عنها فى أذهان الجماهير، ولقد أصبحت العلاقات العامة ضرورة هذا العصر الذى يتميز بالتغيرات السريعة والأحداث المتلاحقة، ولم يعد من الممكن أن تترك الأمور للصدف فى ظل المواقف الاجتماعية المعقدة التى تحتاج إلى دراسة مستمرة وبحوث دقيقة.

وقد أثيرت العديد من الخلافات حول تعريف الصورة وحول مسماها، فمن الكتاب من أكد أنها تسمى "سمعة المنظمة" Corporate Reputation أو "صورة المنظمة" Corporate Image أو "هوية المنظمة" Corporate Identity، ومن الكتاب من يتبنى توجهاً مختلفة عن ذلك ينحصر فى أن هوية المنظمة هى مصطلح جامع بين السمعة والصورة.. إلى غير ذلك من آراء. ومهما كان الأمر وأياً كان المسمى الذى يطلق على صورة المؤسسة، فإن إدلمان Edelman يعرف إدارة صورة المؤسسة على أنها: "التناغم بين أنشطة ومبادرات العلاقات العامة التى صممت لتدعيم أو لحماية أكثر سمات المؤسسة تميزاً".

وتعرف سلام Selame الصورة الذهنية على أنها: "كافة الطرق التى تقدم المؤسسة من خلالها نفسها وأعمالها إلى الجماهير". ومن هذه الطرق السلع والخدمات التى تنتجها والأماكن التى تبيع فيها سلعها وتقدم فيها خدماتها، وبالطبع الاتصالات التى تقوم بها لتشرح من خلالها أعمالها للجمهور[١].

ويعرف أستاذنا الدكتور على عجوة الصورة الذهنية على أنها: "النا النهائى للانطباعات الذاتية التى تتكون عند الأفراد أو الجماعات إزاء شخص معين، أو نظام ما، أو شعب أو جنس بعينه، أو منشأة أو منظمة أو مؤسسة محلية أو دولية، أو مهنة معينة، أو أى شيء آخر يمكن أن يكون له تأثير على حياة الإنسان، وتتكون هذه الانطباعات من خلال التجارب المباشرة وغير المباشرة. وترتبط هذه التجارب بعواطف الأفراد واتجاهاتهم وعقائدهم، وبغض النظر عن صحة المعلومات التى تتضمنها خلاصة هذه التجارب فهى تمثل بالنسبة لأصحابها واقعاً صادقاً ينظرون من خلاله إلى ما حولهم ويفهمونه أو يقدرونه على أساسها[٢].

وتعد الصورة الذهنية بمثابة الأدوات العقلية التى تمكن الفرد من التعاي مع العالم المحيط به، والذى يضم عدداً من الخبرات الضخمة المتشابكة والمعقدة[٣].

ولقد حدد الباحثون مجموعة من الوظائف للصورة الذهنية، وتتمثل هذه الوظائف فيما يأتى:

(أ) تؤدى الصورة الذهنية إلى تيسير عملية تصنيف المنبهات الواردة إلى الإنسان من العالم الخارجى، مما يوفر له حالة من اقتصاد الجهد، حيث يقدم هذا التصنيف أطراً عامة تكفل للفرد التفاعل مع المواقف المختلفة وفق المعرفة المسبقة عنها. ويقلل هذا التصنيف من نطاق الجهل فى التعامل مع الأحداث[٤].

(ب) تؤدى الصورة الذهنية إلى تيسير التواصل بين الناس، حيث إن تبسيط الظواهر فى صورة رموز يجعل التفاعل بين الناس ممكناً على أساس هذه الرموز[٥]. ويلجأ العقل الإنسانى إلى تكوين الرموز كعملية حتمية لتنظيم التجارب الإنسانية فى شكل مبسط حتى يسهل عليه ترتيبها واختزالها وتذكرها[٦].

(ج) تقدم الصورة الذهنية للفرد معياراً تقييمياً للحكم على صحة ما يصل إليه من معلومات(٧).

(د) تستخدم الصورة الذهنية كأداة للدفاع عن الذات، إذ تشير بعض الدراسات فى هذا المجال إلى أن الصور تتيح للفرد فرصة تبرير كثير من أفعاله(٨).

(هـ) تزيد الصورة الذهنية من تقدير الذات نتيجة عضوية الفرد فى جماعة معينة، فالصورة الإيجابية عن الجماعة التى ينتمى إليها الفرد قد تزيد من تقديره لذاته ومن شعوره بالرضا عن نفسه(٩)، ذلك أن الصورة الإيجابية للفرد أو الجماعة توفر رجع صدى إيجابى لدى الإنسان مما يمنحه شعوراً بالرضا والاطمئنان، كما تؤدى الصورة الإيجابية إلى إضفاء الشرعية على إيديولوجية الجماعة وتبرر توجهاتها وممارساتها وتدافع عنها وتؤكد على هويتها الاجتماعية، كما تؤكد الشعور بالتفوق لدى أعضائها(١٠).

وبالنسبة لوظيفة بناء وتدعيم الصورة الذهنية فى مجال العلاقات العامة، فقد برزت وظيفة تخصصية ضمن وظائف المشتغلين بالعلاقات العامة هى وظيفة "صانع الصورة" Image Maker وهى الوظيفة التى يقوم شاغلها بتحديد عناصر الصورة المرغوبة للمؤسسة والتى ينبغى بذل الجهد من أجل تكوينها والاستفادة من كافة الظروف التى تساعد على تحقيقها ودراسة الأوضاع المعاكسة لتفادى آثارها السلبية على صورة المؤسسة، أو إضعافها إلى أدنى حد ممكن(١١).

وتتمثل أهم مهام هذا الدور فيما يلى:-

١- بناء الصورة الذهنية المناسبة والانطباع الملائم عن المؤسسة لدى الأفراد والمنظمات الأخرى فى المجتمع مما يؤدى إلى توفير المناخ الإيجابى الذى تستطيع فيه المؤسسة ممارسة وظائفها الإنتاجية أو الخدمية(١٢).

٢- تصحيح الانطباعات السيئة عن المؤسسة لدى جماهيرها والتى قد تسببها معلومات خاطئة، وذلك بهدف استعادة ثقة الجمهور فى المنظمة[١٣].

٣- النهوض بواجبات المسئولية الاجتماعية للمؤسسات نحو المجتمع المحيط، وذلك انطلاقاً من إدراك ممارس العلاقات العامة لمدى أهمية هذه الواجبات فى تدعيم نشاط المؤسسة[١٤]. ويرى بعض الباحثين أن مفهوم العلاقات العامة يقوم فى حد ذاته على فكرة المسئولية الاجتماعية.[١٥]

٤- زيادة ثقة الجمهور فى الموقف المالى للمؤسسة، وبناء الثقة الشاملة فى المؤسسة ودعمها بين مختلف الجماهير النوعية تجاه المنظمة[١٦].

٥- إتاحة الفرصة للمؤسسة للمشاركة فى مواجهة المشكلات ذات الاهتمام العام لدى الجماهير، وذلك من خلال الالتزام بمسئوليات محددة من حيث الوقت والجهد والموارد المتاحة للمؤسسة، وكذلك من خلال نظام العمل القائم بها لخدمة مصالح المجتمع[١٧].

ومن ثم تتضح أهمية إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات كوظيفة أساسية ترتبط بمختلف وظائف العلاقات العامة الأخرى (كالمسئولية الاجتماعية) وفى الوقت نفسه تعد وظيفة مدعمة لكافة الوظائف الأخرى وللمؤسسة بشكل عام فكلما كانت الصورة الذهنية للمنظمات لدى جماهيرها إيجابية استطاعت أن تعمل فى مناخ جيد يتيح لها تحقيق أهدافها وأداء رسالتها وتقديم خدماتها، حيث تتفهم الجماهير دورها وتقبل على التعاون معها، أى أن هذه القطاعات والمنظمات تعمل فى إطار الصورة الذهنية المنطبعة عنها فى أذهان الجماهير التى تتعامل معها.

وتنشئ وزارات الداخلية أو أجهزة الشرطة - فى كافة بلدان العالم شرقه وغربه- أجهزة للعلاقات العامة تضعها ضمن الهيكل التنظيمى لها ولفروعها وأقسامها المختلفة، وهو اتجاه يؤكد إيمان هذه الأجهزة الأمنية بأهمية الدور الذى تؤديه العلاقات العامة فى تحقيق أهداف المنظمة وفقاً للاتجاهات الحديثة فى الإدارة[١٨].

وإذا أخذنا فى الاعتبار أن قوة الصورة الذهنية أو ضعفها عند الأفراد تتأثر بعدة عوامل من بينها مدى اهتمام الأفراد بمؤسسة ما وتأثرهم بنشاطها[١٩]، فإنه يمكن القول: إن جهاز الشرطة فى أى مجتمع له أهمية خاصة بحكم أنه منوط به تقديم الخدمة الأمنية التى تحفظ على الناس حياتهم وتصون لهم الأرواح والممتلكات والأغراض، هذا إلى جانب تقديم الجهاز لخدمات اجتماعية أو مدنية كثيرة كاستخراج البطاقات الشخصية والعائلية (الهويات) وجوازات السفر ورخص القيادة وغيرها، وبحكم هذا كله نجد أنه ليس هناك من أجهزة الحكومة أكثر اتصالاً بالجماهير من جهاز الشرطة[٢٠].

وتأسيساً على كل ما تقدم يجوز لنا أن نتوقع احتفاظ كل فرد من أفراد الجماهير بصورة ذهنية أو انطباع ما عن جهاز الشرطة. وقد تكون هذا الانطباع أو تشكلت ملامح هذه الصورة من خلال تعامل الفرد مع الجهاز سعياً لقضاء مصلحة، أو ربما بطريقة غير مباشرة تتمثل فى خبرة نقلها إليه غيره؟ أو تعرضه لمضمون إعلامى يتناول أداء هذا الجهاز الأمنى.

وإذا كانت أجهزة الشرطة التى تحتفظ بصورة ذهنية طيبة فى أذهان جماهيرها فى حاجة إلى العلاقات العامة لتدعيم تلك الصورة وتأكيد ملامحها والحفاظ عليها من خلال حسن التعامل مع العوامل المسئولة عن تشكيل تلك الصورة، فإن أجهزة الشرطة أو الأمن التى تكونت عنها صورة ذهنية غير طيبة ـ ولو فى أذهان جمهور قليل من جماهيرها ـ هى أشد حاجة إلى دور العلاقات العامة لدراسة ملامح هذه الصورة السلبية وأبعادها ومحاولة إقناع الإدارة العليا بضرورة تغيير السياسات والأفعال التى تعد مسئولة عن تلك الصورة إلى أداء أفضل من قبل أفراد جهاز الشرطة جميعهم "وتستطيع العلاقات العامة بعد ذلك باعتبارها مرآة المنظمة أن تعكس أنشطة جهاز الشرطة وجهوده"[٢١].

العوامل المؤثرة فى تكوين الصورة الذهنية لأجهزة الشرطة :

تتعدد العوامل المؤثرة فى تكوين الصورة الذهنية لأى مؤسسة، وبالنسبة

لأجهزة الشرطة والمؤسسات الأمنية فتمتد تلك العوامل من الجمهور الداخلى، الذى يراه البعض المحدد الرئيسى فى هذا الاتجاه، كما تشمل تلك العوامل وسائل الإعلام والدور الذى يؤديه جهاز الشرطة وعلى أية حال يمكن استعراض تلك العوامل على النحو التالى:

أولاً- الجمهور الداخلى.

ثانياً- وسائل الإعلام.

ثالثاً- الدور الذى يؤديه جهاز الشرطة فى مكافحة الجريمة وأداء الخدمات الأمنية الأخرى.

رابعاً- قادة الرأى.

خامساً- المسئولية الاجتماعية لجهاز الشرطة.

وفيما يلى يتم استعراض تلك العوامل بالتفصيل :

أولاً- الجمهور الداخلى ودوره فى تكوين الصورة الذهنية لجهاز الشرطة:

يعرف الجمهور على أنه جماعة من الناس لهم مصالح مشتركة ورأى مشترك تجاه موضوع ذى طبيعة جدلية. والجمهور المشترك فى عملية تكوين الرأى العام يمكن أن يكون محدود العدد، يتكون من ثلاثة أو أربعة أفراد يعملون فى مكان واحد ويمكن أن يكون عددهم بالملايين، ويمكن أن تكون الجماهير المشتركة فى تكوين الرأى العام متركزة فى مكان واحد أو موزعين فى عدة أقطار، أو فى جميع أنحاء العالم[٢٢].

ويرى Cutlip and Center أن الجمهور مجموعة من الأفراد مرتبطون معاً برباط مشترك من المصلحة، ويشتركون فى الإحساس بالاجتماع معاً، وقد تكون جماعتهم صغيرة أو كبيرة، جماعة أغلبية أو أقلية، وهذه الجماعة من الناس تتأثر بأفعال أو سياسات منظمة أو هيئة كما تؤثر سلوكياتها وآراؤها فى هذه

المنظمة أو الهيئة[٢٣].

والجمهور الداخلى بالنسبة لجهاز الشرطة هو أحد الجماهير النوعية الهامة لهذا الجهاز، وهو يعنى كل العاملين فى هذا الجهاز من ضباط وضباط صف وجنود ومدنيين يكونون معاً جهاز الشرطة الذى يقدم الخدمة الأمنية للمواطنين.

ولما كانت العلاقات العامة - فى تصورى - تعكس واقعاً بمعنى أنها لا تستطيع أن تحول المعادن الرخيصة إلى ذهب، كما أنها لا تمسك بعصا سحرية تجعل الأشياء تبدو بصورة مخالفة لواقعها، فإنه يمكن القول: إن رسم الصورة الذهنية لجهاز الشرطة لا يصبح مسئولية مطلقة للعلاقات العامة، وإنما هى بالدرجة الأولى مسئولية رجال الشرطة أنفسهم[٢٤].

ومعلوم أن الحقائق والأفعال تتحدث بصورة أعلى من رنين الكلمات، وإذا كانت هذه القضية مهمة بالنسبة للعلاقات العامة فى أى منشأة أو منظمة[٢٥] فإنها تكتسب أهمية خاصة فى جهاز الشرطة بحكم أنه من أكثر الأجهزة الحكومية اتصالاً بالجمهور، ولذا فإن أفراد هذا الجهاز بوسعهم أن يرسموا الصورة الذهنية التى يريدونها عن أنفسهم لدى الجماهير.

وحيث إن العلاقة بين الشرطة والجمهور هى فى جوهرها مجموع علاقات كل فرد من أفرادها بواحد، أو أكثر من المواطنين، فكل تجربة يمر بها مواطن مع الشرطة سواء عن طريق خدمة تؤدى له أو لذويه أو عن طريق الملاحظة أو المحادثة لها أثرها على علاقات الشرطة بالجمهور[٢٦]. وهذا يعنى أن صورة الشرطة فى النهاية تتشكل من مجموعة الصور الذهنية المنطبعة لدى كل فرد من خلال تعامله مع أحد أفراد ذلك الجهاز، فإذا كانت حصيلة تجربة المواطن مع الشرطة إيجابية، فإنه ينتج عنها صورة ذهنية طيبة تؤثر بلا شك على الصورة الذهنية لجهاز الشرطة ككل والعكس صحيح، ومن هنا تتضح لنا أهمية كل سلوك وكل تصرف يصدر عن رجل

الشرطة خلال تعامله مع أفراد الجماهير فى مواقف الحياة اليومية، ورغم أن رجل الشرطة ليس سوى جزء من هذا الجهاز إلا أن الناس تحكم على الكل عن طريق الأجزاء التى تعرضها عن هذا الكل، كما يشير إلى ذلك أصحاب العلم فى هذا المجال[٢٧].

وهذا بدوره يبرز لنا أهمية العلاقات العامة فى مجال الشرطة، فحيث إن العلاقة بين الشرطة وجماهيرها علاقة لها حساسية خاصة تجعلها تتأثر بأى سلوك يؤديه أى فرد من أفراد الجهاز، فإن أساليب التعامل مع الجمهور لا يجب أن تترك للاجتهادات الشخصية والنوايا الطيبة للبعض، بل يجب أن تكون لغة مشتركة يتقنها كل العاملين فى هذا الجهاز، وهذا بدوره يتطلب إتاحة الفرصة للعلاقات العامة فى جهاز الشرطة - بحكم أنها الإدارة المختصة فى الاتصال وذات الخبرة بأساليب التعامل مع الجماهير - للاشتراك فى برامج إعداد أفراد الجهاز وتدريبهم على أساليب التعامل مع الجماهير، وإفهامهم الطبيعة الخاصة لهذا الجهاز، بحيث لا يحدث تصرف غير مسئول لفرد أو عدة أفراد يؤثر على الصورة الذهنية لأفراد الجهاز ككل.

ويمكن لإدارة العلاقات العامة فى جهاز الشرطة وفروعه وأقسامه أن تستعين فى هذا المجال بالخبرات المتخصصة والخدمات الاستشارية من خارج الجهاز، أى من الجامعات ومراكز البحث العلمى.

ولعل هذا يوضح لنا سبب اهتمام العلاقات العامة بما نطلق عليه الجمهور الداخلى، إذ هو الطريق لتقديم السلعة أو الخدمة إلى الجمهور، وفى داخل كل عامل سفير علاقات عامة لأن الصورة التى يكونها الرأى العام عن أى منظمة أو شركة غالباً ما تنبع من الصورة التى يحملها العاملون، وليس هناك شرح أو تفسير عن شركة أو منظمة أبلغ من الذى يوضحه العامل لأفراد الجمهور، فالعاملون هم المتحدثون بلسان الشركة أو المنظمة[٢٨].

ذلك أن رأى الشخص الخارجى أو الغريب عن المنظمة سيكون مرتكزاً على العامل الذى يعرفه أو يواجهه ويتعامل معه، فإذا أحب العامل واحترمه فإنه سوف يحب المنظمة أو المنشأة التى ينتمى إليها العامل، وإذا كان هذا العامل غير كفء أو فظاً فى تعامله، فإن هذا الغريب عن المنظمة لن يحتفظ فى ذهنه بغير هذه الصورة، فالعاملون أو الجمهور الداخلى يقدمون المعلومات المختلفة عن منشآتهم عن طريق اتصالاتهم بالجمهور فى أثناء سير عملهم الطبيعى[٢٩]، فالعاملون يقومون بتوصيل المعلومات عن منظماتهم للجماهير الخارجية، وهم المصدر الأول للمعلومات عن المنظمة بين الجماهير الخارجية[٣٠].

ولا تنطبع الصورة الذهنية عن العامل من خلال سلوكياته وتصرفاته مع الجماهير فى مجال العمل اليومى فحسب لأن المنظمة التى يمثلها هى جزء من المجتمع، ومن ثم تتحدد الصورة الذهنية لمنشأته أو منظمته من خلال تصرفه - وغيره من العاملين - داخل المنظمة وخارجها.

ولذا فإن الجار الذى يجاور العامل الذى ينتمى لمنشأة ما سوف يكون صورة له ولمنشأته من خلال التعامل اليومى، ومن هنا فإن علاقة أى منشأة بالمجتمع هى مسئولية كل عامل من خلال علاقاته واتصالاته مع أفراد عائلته وجيرانه وأعضاء النادى وأصحاب المتاجر أو المحال التى يتعامل معها[٣١].

فإذا انتقلنا من جانب التنظير إلى مجال الواقع يتضح لنا أهمية أن يكون سلوك أفراد جهاز الشرطة وتصرفاتهم أثناء أدائهم لأعمالهم وخلال تفاعلهم مع أفراد المجتمع فى مواقف الحياة العادية - سلوكيات وتصرفات إيجابية تترك انطباعات إيجابية عنهم وعن الجهاز الذى يعملون به. وهنا يبرز لنا مرة أخرى أهمية دور جهاز العلاقات العامة فى الشرطة الذى يستطيع من خلال اتصاله بالمستوى الرئاسى الأعلى واتصاله بأفراد الجهاز ومراقبته لآدائهم أن يؤكد على هذه المعانى.

وحيث إن الصورة الذهنية لأى جهاز شرطة يحملها أفراده فمن الضرورى حتى يعكس هؤلاء الأفراد الصورة الطيبة، أن يشعروا بكيانهم واحترامهم وأن تلبى لهم احتياجاتهم ليشعروا بالرضا، ومن ثم يمكن تكليفهم بالمهام التى يمكن أن يؤدوها على أفضل وجه بشكل يعكس الصورة الطيبة.

وأجهزة الشرطة تعد من المؤسسات أو المنظمات الكبيرة التى يعمل فى خدمتها آلاف البشر لتوفير الخدمة الأمنية لمجتمعات تعد بالملايين، والزيادة فى عدد أفراد هذه الأجهزة مستمرة لمواكبة الزيادة فى عدد السكان.

والمنظمات أو الجماعات الكبيرة على شاكلة أجهزة الشرطة تستفيد من بعض المزايا ذات النتائج الإيجابية، فزيادة عدد الأشخاص تؤدى إلى تعدد الإمكانات والقوى والمعارف والمعلومات والمهارات، وتضيف هذه المزايا مصادر إضافية لحل المشكلات التى تواجه المنظمة أو الجماعة[٣٢]. كما أنه كلما زاد حجم الجماعة أو المنظمة زادت فرصة تقسيم العمل لصالح إنجاز أهداف المنظمة أو الجماعة[٣٣].

وبالإضافة إلى هذه المزايا فإن زيادة حجم المنظمة وكثرة عدد أفرادها له عيوب وتوجه إليه انتقادات، ومنها[٣٤]:

- تكوين جماعات فرعية، مما يفسح المجال للتصارع داخل الجماعة بشكل واضح.
- قلة الجماعات التى تشارك فى صنع القرار لقلة الفرصة المتاحة للشخص ليعبر عن رأيه.
- وجود صعوبة فى استمرار العلاقات الإنسانية مع الإحساس بعدم الرضا.
- تزايد الأعباء المفروضة على الدور القيادى.

وقد دلت بعض الدراسات على أنه مع الحجم الكبير وزيادة العدد[٣٥]:

- تضعف السيطرة المركزية على الأفراد.
- يصبح التنسيق والتعاون مشكلة، ويزيد عدد مستويات السلطة.
- توجد مسافة واسعة بين الإدارة العليا وباقى المستويات.

ولعل هذه المشاكل التى يثيرها كبر حجم المنظمة وزيادة عدد أفرادها (كما هو الأمر فى جهاز الشرطة) تبرز الحاجة الملحة لدور العلاقات العامة، فالمنشأة الحكومية كثيرة العدد يمكنها – على الرغم من بعد الإدارة عن تجمعات العاملين – من خلال الاتصال، تطوير العلاقة بين الإدارة والعاملين.

والتعامل مع العاملين – أو ما نطلق عليه الجمهور الداخلى – لا يجب أن يترك للظروف والاجتهادات والنوايا الطيبة، وإنما لابد من وجود سياسة ثابتة مستقرة تلتزم بها الإدارة العليا، ويقوم جهاز العلاقات العامة بدوره فى تنفيذها. فعلى عاتق جهاز العلاقات العامة يقع عبء اكتشاف الرأى العام بين الجماهير النوعية العديدة وتحليله، ليس هذا فحسب، بل والمساهمة فى تشكيله(٣٦)، ومن ثم لابد من توافر المعلومات الأساسية عن قطاعات الجماهير التى يتم التعامل معها، وبيان الخصائص العامة لكل منها(٣٧). ومن هذه الجماهير التى يجب أن تولى عناية خاصة: الجمهور الداخلى، ولذا فإن العلاقات بالعاملين يجب أن تكون اهتمام الإدارة فى كل مجال، ولاسيما أنه لوحظ ما يلى(٣٨):

- وجود علاقة بين كمية المعلومات لدى العامل عن شركته وبين اتجاهه نحو الشركة.
- وجود علاقة بين اتجاهات العامل وحالته النفسية (روحه المعنوية) وبين إنتاجيته.

وحتى تتوافر هذه المعلومات لدى العامل (الذى هو هنا أحد أفراد جهاز الشرطة)، وحتى يشعر بأهميته وبأن له دوراً فى صنع سياسة الجهاز، فتبدو حالته

النفسيـة طيبة، فـإن مفـهوم الاتـصال ذى الاتجاهين يـجب أن يطبق بحيث يـوجد اتجاهان للاتصـال: اتجاه يفسـر ويشرع ويحلل مـرتكزاً فى ذلك على الحقيقة، واتجاه يقيم قنوات تتدفق مع خلالها آراء الجمهور الداخلى[٣٩] وهم أفراد جهاز الشرطة .

كما ينبغى الاهتمام بتلبية الإحتياجات الإنسانية لأفراد الجهاز، كالحاجة إلى التقدير والحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى الأمن وغيرها، فالعلاقات الجيدة مع المجتمع المحلى والمجتمع العام تنبع من العلاقات الجيدة مع العاملين[٤٠]. ولذا أصبح يتردد الآن بين المشتغلين بالعلاقات العامة عبارة العلاقات العامة تبدأ من الداخل أولاً: أى من داخل المنظمة[٤١]. ورغم اختلاف خبراء العلاقات العامة على تحديد أنواع الجماهير، إلا أنه لا خلاف على وجود جمهور داخلى هو نقطة البدء فى أنشطة العلاقات العامة[٤٢].

وهنا تبرز أهمية الدور الذى يجب أن يقوم به جهاز العلاقات العامة فى منشأة حكومية كجهاز الشرطة لدعاية هذه العلاقة مع الجمهور الداخلى التى تعد المدخل السليم للتعامل مع الجماهير الخارجية وتكوين الصورة المرغوب لديها.

القيادات الأمنية:

تعد القيادات الأمنية بأقوالها وأفعالها مصدراً من مصادر تشكيل الصورة الذهنية عن جهاز الشرطة، والقيادة بوجه عام ظاهرة مرتبطة بالجماعات والمنظمات الرسمية، مثل المنظمات السياسية والجامعات والنوادى والمصانع والقطاعات الخاصة، كما تبرز القيادة بين الجماعات والتكوينات غير الرسمية، وكلما أصبحت الجماعة أكبر كلما كانت هناك حاجة ملحة للقائد.[٤٣]

والقائد: هو شخص ما يحتل موقعاً بارزاً فى جماعته ويؤثر فى الآخرين، وينظم ويوجه الجماعة للحفاظ على وجودها والوصول لأهدافها[٤٤].

وإلى جانب القيادة كظاهرة، والقيادة كتعريف يتم تناول القيادة من الزوايا الآتية:

- **القيادة كبؤرة لعملية اجتماعية**[٤٥]: وهنا يبرز تعريف Mumford الذى يرى أن القيادة : هى تفوق أو بروز شخص أو عدد قليل من الأشخاص فى عملية السيطرة على الظاهرة الاجتماعية.
- **القيادة كشخصية وتأثيرات هذه الشخصية: حيث يرى** Bowden[٤٦] أن القيادة هى قوة الشخصية، ويرى Bengham أن القائد هو شخص يمتلك أكبر قدر من السمات والملامح الشخصية.
- **القيادة كفن استمالة الطاعة:** فيرى Bundel[٤٧] القيادة على أنها: فن إقناع الآخرين بفعل شيء ما يريدهم القائد أن يفعلوه.
- **القيادة كمزاولة تأثير:** وفى هذا الاتجاه[٤٨] نورد تعريف Tead الذى يرى القيادة على أنها: نشاط التأثير على الناس ليتعاونوا تجاه هدف يرغب القائد فى تحقيقه.
- **القيادة كفعل أو سلوك: حيث يرى** Shartle[٤٩] القيادة على أنها: عمل تظهر نتائجه فى أعمال الآخرين، ويرى Fielder القيادة على أنها: سلوك نعنى به أفعالاً معينة يتولى القائد عن طريقها توجيه وتنسيق عمل أعضاء الجماعة.
- **القيادة كشكل إقناعى:** والذى يشير إلى القيادة على أنها: فن التعامل مع الطبيعة الإنسانية، أو هى فن التأثير فى جماعة من الناس عن طريق الإقناع. وهنا يتم النظر للقيادة على أنها نشاط إقناع الناس بالتعاون لتحقيق هدف مشترك.

وأشارت بعض التعريفات التى قدمت من قبل إلى أن القيادة ليست أمراً عفوياً يمكن أن يتصف به أى إنسان، ولكن الشخص يصبح قائداً لوجود ملامح أو خصائص معينة فى شخصيته تؤهله لذلك. وقد أشار البعض إلى أن القائد يتصف بالذكاء والجاذبية وكبر السن، وقد ذكر ناقد سياسى أن الأمريكيين يفضلون

الأشخاص الأكثر طولاً[٥١]، وفى كل الانتخابات الرئاسية حتى عام ١٩٧٢، انتخب الأمريكيون المرشح الأكثر طولاً، ولعل هذا يعنى أن الخصائص الجسمانية يمكن أن تضفى على الشخص بعض ملامح القيادة، وقد أجريت دراسة أظهرت أن القادة يختلفون عن أتباعهم فى الملامح التالية:[٥٢]

١- القدرة على القيادة بالمهام وإنجازها لمعرفة القادة بمختلف نقاط القضية المطروحة.

٢- الحزم.

٣- القبول الاجتماعى من الآخرين الذين يعملون معهم.

وقد أشارت سلسلة من الدراسات التى تمت بالملاحظة، والاستبيان، والتجربة، إلى تمتع القادة بملامح شخصية هى: الذكاء، والانضباط، والاهتمام بالآخرين، والهيمنة أو السيطرة، ورجولية التصرف، والحساسية (الإحساس المرهف)، والمحافظة على قيم الجماعة[٥٣].

كما أن القائد يجب أن يكون دبلوماسياً لكى يزيل الخلافات الموجودة بين الجماعات الفرعية أو الفصائل إن وجدت، وعليه أن يعرف كيف يقود الجماعة، ويستفيد من إمكاناتها، وأن يمثل الدور القيادى فى موقعه بحكمة واقتدار[٥٤]. كما أن القائد الجيد يجب أن يكون مستمعاً جيداً، وأن يتحلى بالصبر، وعليه أن يعتبر بمشاعر وأحاسيس الناس الذين يتبعونه[٥٥].

والقائد الجيد - وفق رؤية معينة - لابد وأن يمارس تأثيره على جماعته داخل إطار من العلاقة الطيبة التى تقوم على الاحترام والود، حيث يجب أن يحتفظ القائد بعلاقة إنسانية مع الجماعة للحفاظ على زعامته لها، ومن ثم لابد وأن يمثل دور الأب العطوف على جماعته، أو الابن البار المقرب إليها. كما يجب أن يأخذ القائد فى اعتباره أنه لا يؤثر فحسب، فكما أنه يؤثر فى جماعته، فإنه يتأثر بها، وعلى القائد الجيد أن يعرف متى يؤثر ومتى يتأثر؟ متى يوجه ومتى يتلقى توجيهاً[٥٦].

وفى برنامج أعدته لجنة الخدمة المدنية الأمريكية U.S. Civil Service Commision وبه أسئلة استبيان استخدمت فى تدريب القادة والمشرفين، وإجابات هذه الأسئلة تصلح كمقياس للحكم على مدى تمتع الشخص بمواصفات القيادة. وقد استخدمه Miller فى دراسة القادة فى الشركات الصناعية، وكذا رجال الأعمال، وهذه قائمة بالأسئلة(٥٧):

١- كيف تدرب المرءوسين بسهولة وسرعة؟

٢- كيف تكون رئيساً له نفوذ؟

٣- كيف تخطط؟

٤- كيف تنظم؟

٥- كيف تفسر السياسات وتطبقها؟

٦- كيف تحصل على عمل أكثر؟

٧- كيف تنظم المرءوسين؟

٨- كيف تصحح أخطاء العمل؟

٩- كيف تحسن طرق العمل؟

١٠- كيف تحتفظ بمعلومات عن أساليب العمل؟

١١- كيف تتعلم عملاً جيداً؟

١٢- كيف تحلل العمل إلى عناصره؟

١٣- كيف توظف المعلومات الجديدة؟

١٤- كيف تطور مهاراتك؟

١٥- كيف تحافظ على أدوات العمل فى ظروف صالحة للتشغيل؟

١٦- كيف تحافظ على الأشياء منظمة؟

١٧- كيف تقوم أداء العاملين، وكيف تحفزهم؟

١٨- كيف تقلل الفاقد فى الوقت والأفكار والمواد الخام؟

١٩- كيف تحسن الأداء؟

٢٠- كيف ترفع معنويات المرءوسين؟

٢١- كيف تبيع الأفكار لأصحاب المراكز المرموقة؟

٢٢- كيف تدير الجماعة؟

٢٣- كيف تفوض المسئولية والسلطة؟

٢٤- كيف تجعل الناس يعملون معاً؟

٢٥ كيف تكون دبلوماسياً؟

٢٦- كيف تنمى تعبيراتك الشفهية والمكتسبة؟

٢٧- كيف يمكنك إدراك التفاصيل التى تذكر لك؟

٢٨- كيف تقرأ الخطط والأشكال التوضيحية؟

٢٩- كيف تفهم الرسوم البيانية والجداول؟

٣٠- كيف تدرس أسباب التقصير؟

٣١- كيف تقلل من عوامل عدم الاتفاق فى العمل؟

٣٢- كيف تقدم الأفكار إلى العاملين؟

٣٣- كيف تعمل براحة أكثر؟

٣٤- كيف تتجنب التوترات؟

والإجابة عن هذه القائمة الطويلة من الأسئلة هى التى تحدد إلى أى مدى يمكن أن يتصف الشخص بالسمات والخصائص القيادية.

ويؤثر نوع القيادة على قوة الجماعة وتماسك أفرادها، وقد أثبتت كل الدراسات التجريبية تأثير الأنواع المختلفة من القيادة على ممارسات الأفراد ومعنوياتهم، وعمل الجماعة. فكل نوع يترك تأثيره الواضح على تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، وتعاونهم وعلى نجاح الجماعة فى تحقيق أهدافها.

وقد ميزت الدراسات التى أجراها Lewin White, Lippitt بين أنماط متعددة للقيادة وهى[٥٨]:

- **القيادة السطوية:** وينتج عن هذا النمط من القيادة عمل أكثر خلال فترة زمنية معينة (كنتيجة طبيعية للقسر والإجبار) لكنها تولد العدوان والتنافس غير المشروع، والتوتر الذى يسود علاقة الأفراد بالقيادة.
- **القيادة الديمقراطية:** يمكن أن تقود الجماعة إلى إنتاجية أقل، ولكنها تصبح أكثر إنتاجاً إذا تعلمت الجماعة كيف تتعاون، وإذا طور الأفراد علاقاتهم الإيجابية مع بعضهم البعض ومع قائدهم. وفى ظل هذه القيادة يوظف الإقناع وتعرف الحوافز، ويستغل الأفراد مواردهم المتاحة جيداً. ولعل هذا يمكن من إتاحة الفرصة أمام الأفراد للمناقشة والتعبير عن الآراء والمشاركة فى اتخاذ القرار.
- **القيادة الفوضوية:** وهى أقل إنتاجية من النوعين السابقين، ويقضى الأفراد وقتاً أطول فى مناقشة المهام، ويسود الإحباط الذى يولد العدوان.

القيادة كوظائف وأدوار:

تعتمد فعالية أى جماعة على مدى وجود قائد لها بملامح معينة ، وعلى سلوك هذا القائد فى تنظيم أنشطة الجماعة وتوجيهها[٥٩]، وكلما أصبحت الجماعة أكبر

أصبحت هناك حاجة ملحة إلى القائد، وأصبحت الأعباء والمتطلبات المفروضة على القائد أكبر، وأصبح توجيه القائد لنشاط الجماعة أصعب[٦٠].

وفى الجماعات التى تستوعب اتجاهات عدة ومصالح متنوعة، على القادة أن يقوموا بصهر هذه العناصر معاً، وأن يزيلوا الخلافات الموجودة بين الجماعات الفرعية وأن يحسنوا قيادة الجميع[٦١]، وللقائد دوره فى صياغة أهداف الجماعة إلى الحد الذى يجعلها مقبولة من الآخرين فى الجماعة، وهو الذى يحدد مهام الجماعة ويقسمها، والسلوك الرئيسى للقائد يتمثل فى إعطاء توجيهات وأوامر بأفعال معينة تؤثر فى الآخرين، ولذلك فهو يمارس الاتصال أكثر من غيره، ويتكلم بصفة رسمية أكثر، ويجب أن يكون أكثر قوة فى أفعاله وأكثر سيطرة عليها، ويتوقع منه أن يبرز كواحد من أعضاء الجماعة فيتصرف وفقاً لقواعدها وأعرافها، ويعطى المثال لـ خرين من خلال تقديم سلوكيات تصلح كنماذج لغيره من الناس الذين يتبعونه.

وتؤدى القيادة وظائف متنوعة نشير إليها على النحو التالى[٦٢]:

١- المساعدة فى تحديد أهداف الجماعة وتحقيقها:

فالقائد يُخدم كصانع للسياسة، إذ يساعد الجماعة فى تحديد أهدافها ومهامها، فهو يضع الخطة التى تساعد فى إنجاز المهام التى تريد الجماعة تحقيقها، وعند التنفيذ يقوم القائد بتنظيم وتنسيق مختلف الأنشطة التى تؤديها الجماعة عن اتجاه أهدافها.

٢- الحفاظ على استمرار الجماعة:

عند تنفيذ أنشطة الجماعة قد توجد صورة من عدم الاتفاق بين الأفراد تكون مصحوبة بتوترات وعداءات، وهنا يبرز دور القائد فى المساعدة على التقليل من هذه التوترات وحسم الخلافات، ومن ثم الحفاظ على تآلف الجماعة.

٣- تقديم شعار أو رمز للتعريف بالجماعة:

يحتاج أعضاء الجماعة شعاراً أو رمزاً مشتركاً يمكنهم عن طريقه أن يتعارفوا ويعرفهم الآخرون، كعلم أو صورة. والقائد نفسه قد يؤدى دور الرمز بالنسبة لجماعته. كما أن القائد يكون مثالاً أو نموذجاً يرغب أعضاء الجماعة فى محاكاته، ويرى فرويد أن هذه وظيفة أولى لقائد أى جماعة.

٤- تقديم الجماعة إلى الآخرين:

فالقائد يمثل جماعته فى علاقتها بالجماعات الأخرى، وله دوره فى حل المشاكل وإزالة التوترات بين جماعته وغيرها من الجماعات، كما يمكن أن يساعد جماعته لكى تتعاون مع جماعات أخرى لتحقيق أهداف مشتركة.

القيادات الأمنية، لماذا ؟

القيادات الأمنية جزء من الجمهور الداخلى الذى سبق الحديث عنه، وإن كان جزءاً يتولى القيادة والزعامة وإعطاء الأوامر والتعليمات لتنفيذ الخطط التى يضعونها، والتى تترجم سياسة جهاز الشرطة وأهدافه. وهذه القيادات قد لا تمارس الاتصال المباشر بالجماهير بنفس الدرجة التى يمارسه بها بقية أفراد الجهاز من جنود وأمناء شرطة ومدنيين وضباط عاديين، فهؤلاء أكثر احتكاكاً بالجماهير لتوصيل الخدمات الأمنية المختلفة. وعلى الرغم من هذا فهم مسئولون عن تكوين الصورة الذهنية لدى الجماهير، فهم أحد مصادرها. فهذه القيادات، وعلى رأسها السيد الوزير ومديرى الأمن فى المحافظات ومديرى التخصصات والفروع الأمنية المختلفة، كمدير مكافحة المخدرات، ومدير الأدلة الجنائية، ومدير مكافحة جرائم التزوير، وخلافه، ومن يليهم من قيادات أمنية، هؤلاء يطبعون بأقوالهم وأفعالهم صورة ذهنية معينة عن جهاز الشرطة من خلال:

* تواجدهم بصورة أو بأخرى عبر وسائل الإعلام.
* اتصالهم – وإن كان قليلاً ـ بفئات الجمهور المتردد على الشرطة طلباً للخدمة الأمنية أثناء فترات العمل الرسمية.

* حركتهم العادية فى المجتمع: سيراً فى الشارع، شراء من الأسواق - أداء لمجاملة اجتماعية فى أحزان وأفراح.

وعلى ضوء ما سبق أن أشرنا إليه من تعريفات القيادة، وملامح القيادة وخصائصها وسماتها التى تتصف بها، وكذا أنواع القيادة، ووظائفها أو أدوارها، على ضوء كل هذا الذى أشارت إليه الكتابات النظرية يمكن أن نصو بعض النقاط ونشير إلى بعض الأساليب التى تجعل القيادات الأمنية مصدراً لتكوين الصورة الذهنية الطيبة عن جهاز الشرطة، نشير إليها على النحو التالى:

١- القدوة الطيبة:

جهاز الشرطة هيئة نظامية مدنية يغلب على أدائها الطابع العسكرى ضماناً لتحقيق أهداف الجهاز فى حفظ الأمن والاستقرار، ومن هنا ينبغى على القيادات الأمنية أن تكون نموذجاً يحتذى وقدوة يتأسى بها من قبل بقية أفراد الجهاز من جهة، ومن أفراد المجتمع من جهة أخرى، ولذا فإن احترام قوانين وقواعد وأعراف المجتمع من ناحية ، وقوانين وقواعد الجهاز من ناحية أخرى، يبدو أمراً حتمياً يجب أن تترجمه سلوكيات هذه القيادات من حيث الحفاظ على مظهر رجل الشرطة وكرامته واحترامه وهيبته بين الجماهير، فتتسم الشخصية بالحزم فى غير بط أو عنف، واللين فى غير ضعف.

٢- روح الأسرة الواحدة:

من الضرورى أن تشيع هذه القيادات عند تعاملها مع بقية المستويات الأمنية الأخرى روح الأسرة الواحدة التى تتعاون معاً لأجل إنجاز هدف مشترك، فينصهر الجنود والأمناء والضباط والمدنيون فى بوتقة واحدة لصالح هدف واحد، ولن يتأتى ذلك إلا إذا مثل القائد دور الأب والأخ والابن والصديق فى آن واحد، حيث تسود العلاقات الإنسانية والمحبة والاحترام بين الجميع، فإذا غاب الفرد فلابد أن يسأل عنه، وأن مرض فلابد من زيارته، وإذا مرت به مناسبة سعيدة وجد من يقدم له

التهنئة، وهكذا، فيشعر الفرد أن له حيزاً ومكاناً وأن الآخرين يقدرونه. فإذا شعر الفرد بهذه الروح تسرى فى محيط العمل انعكس ذلك على أدائه، ولذا فلن يقدم للجماهير عند تعاملهم معه إلا الصورة الطيبة عن الجهاز وأفراده، ويمكن لكل قائد أن يشيع هذه الروح دون أن يفقد هيبته وطبعه واحترامه.

٣- تطبيق مفهوم الاتصال ذى الاتجاهين مع الجمهور الداخلى:

من الأهمية أن تطبق القيادات الأمنية مفهوم الاستماع عند التعامل مع بقية المستويات الأمنية، بحيث لا ينحصر دورهم فى إعطاء أوامر وتعليمات واجبة التنفيذ، وإنما من الضرورى أن يتم الإصغاء إلى آراء بقية الأفراد ومقترحاتهم، والاهتمام بمشاكلهم وهمومهم ومحاولة حلها. كما أنه من الضرورى ألا يتم تسفيه آراء الغير أو الاستخفاف بها، على أن يتم ذلك فى ضوء الحفاظ على قيمة الوقت الذى يعد ركيزة أساسية فى عمل هذا الجهاز الحساس.

ولعل هذا يعود بالفائدة على الجهاز، فرب فرد لا يشغل مكان القيادة يطرح على ضوء خبرته رأياً أو فكرة، فإذا هو المفتاح لحل غموض جريمة، أو تقديم الخدمة بأسلوب أفضل وفى وقت أقل. فهو إذن يقدم إنجازاً يترك أثره على الصورة الطيبة لجهاز الشرطة.

كما أنه كفرد إذا وجد من يصغى إليه من رؤسائه وقادته أشبع فى داخله الرغبة والحاجة إلى الإحساس بمكانته وقدره، ومن ثم يبذل أقصى جهده، ويتفانى فى عمله، وهذا أيضاً يعود على الجهاز بمردود طيب يضيف رصيداً إلى الصورة الإيجابية.

٤- المشاركة الاجتماعية :

من الضرورى أن يلحظ أفراد المجتمع أفراد الشرطة، وعلى رأسهم القادة، وقد انفعلوا مع المجتمع بحيث لا ينحصر دورهم داخل الأبنية التى يقدمون خدماتهم من خلالها، أو الأماكن الأخرى لتواجدهم، فلابد أن يشعر بهم المجتمع مشاركين له فى

مناسباته وأعياده، سواء أكانت دينيـة أم وطنية أم حتى لمجرد أداء بعض الواجبات الاجتماعيـة، كالمشاركة فى تقديم التهانى أو التعازى، عندئذ يظهر رجل الشرطة جزءاً ينفعل بمجتمعه، ويحس بنبضه، وهذا من شأنه أن يعكس الصورة الذهنية الطيبة عن الجهاز وأفراده.

٥- استخدام لغة مهذبة للتخاطب :

من الضرورى عند تعامل القيادات الأمنية مع أفراد المجتمع، أو مع بقية المستويات الأمنية الأخرى فى مواقف كالتى سبقت الإشارة إليها أو غيرها، أن تستخدم الألفاظ أو التعبيرات اللائقة المهذبة، فيجب تحاشى استخدام الألفاظ النابية والعبارات الجارحة التى تخد   الحياء وتعرض بكرامة الإنسان. كما لا ينبغى أن يستشعر الجمهور فى أقوال وسلوكيات القيادات ما يدل على الاستعلاء والتكبر.

٦- احترام رموز المجتمع وقياداته :

ينبغى مراعاة الحرص عند التعامل مع رموز المجتمع من العلماء والمشايخ والأدباء والكتاب وكبار السن، وزعماء الأحزاب السياسية، وقادة النقابات والاتحادات المهنية، ومن ثم يجب احترامهم وإنزالهم منزلتهم وتلقى آرائهم ومقترحاتهم بصدر رحب.

٧- المعاملة الطيبة مع الإعلاميين :

من الضرورى عند التعامل مع الإعلاميين إشعارهم باحترامهم وتقديرهم، فيجب أن يحسن استقبالهم وأن تحترم مواعيدهم، وأن توضع بين أيديهم المعلومات الصحيحة فى حدود المسموح به وبما لا يتعارض مع القانون، وأن يتم الرد على ما يثيرونه متعلقاً بجهاز الشرطة. كما أنه من الضرورى عند تواجد القيادات بأى شكل عبر وسائل الإعلام أن تكون على وعى بالموضوع الذى تتحدث فيه، بحيث لا تكون معلوماتها مبتورة أو مشوهة. كما يجب أن تكون ألفاظها لائقة لا يشتم منها كبرياء أو تعال، أو تشيع فيها روح التحدى أو العداء لأحد. ويجب التدقيق

فى اختيار القيادات الأمنية لكلماتها التى تعرض على الجمهور، بحيث لا تصدم مشاعر الجماهير أو تتعارض مع الأخلاقيات والمباد المستقرة فى نظام المجتمع.

كما أنه من الضرورى أن تتعامل هذه القيادات الأمنية مع المضامين الإعلامية بما تستحقه من اهتمام وعناية، فإذا استلزم الأمر توضيحاً قدموا التوضيح، وإذا انتقد المضمون الجهاز فندوا وردوا. كما أنه من المهم عند عقد المؤتمرات الصحفية مراعاة ما يتصل بها من قواعد وأسس من حيث أهمية الموضوع المطروح ولزوم عقد المؤتمر لهذا الموضوع، والاستعداد للرد على التساؤلات التى توجد، وإعداد المكان المخصص لعقد المؤتمر، واحترام الموعد، والحفاظ على وقت رجال الإعلام، والتزام حدود اللياقة فى استخدام الألفاظ والعبارات.

وهذا كله من شأنه أن يطبع صورة طيبة عن هذه القيادات الأمنية وعن الجهاز الذى ينتمون إليه - لدى جمهور له أهميته وهم رجال الإعلام.

٨- من الضرورى أن تكون معابر الوصول إلى هذه القيادات الأمنية بالنسبة لفئات الجمهور معابر سهلة يمكن ارتيادها لمن يلزمه ذلك، وهذا يقتضى تطبيق سياسة الباب المفتوح عن طريق تمكين الجمهور من عرض آرائه وتقديم شكاواه، وحفاظاً على وقت هذه القيادات، فإنه يمكن تخصيص مواعيد ثابتة يعلن عنها، ويتاح للجمهور خلالها أن يلتقى بمن شاء من هذه القيادات. ولا شك أن هذا يشعر الجمهور بالرضا، ويمكنه من إدراك الجوانب الإنسانية فى شخصية هذه القيادات، كما أنه يفيد الجهاز بهذه الآراء والمقترحات التى يطرحها لتطوير الآداء. وهذا من شأنه أن يطبع صورة طيبة عن جهاز الشرطة لدى فئات الجمهور.

٩- الزيارات المتبادلة مع المؤسسات التربوية والتعليمية :

من الأهمية - وبالتعاون مع بعض المؤسسات التعليمية كالمدارس والجامعات وكذا النوادى والجمعيات - أن يتم تنظيم زيارات لبعض القيادات الأمنية لهذه المؤسسات وأمثالها ، تلتقى فيه القيادات بفئات الجمهور تتحدث إليه ويتحدث إليها ، ويسأل الجمهور والقيادات تجيب فى جو ودى يظهر فيه قادة الجهاز الأمنى مواطنين عاديين بسطاء حتى تزال بعض الحواجز النفسية بين الشرطة والجمهور ، والتى تعد من الموروثات التى صنعها الاستعمار فيما مضى، حتى أن بعض الآباء والأمهات كانوا وما زالوا يخوفون أطفالهم برجل الشرطة. كما أنه من الضرورى أن يتاح لهذه المؤسسات التعليمية بدءاً من الحضانة والمدارس الابتدائية زيارة بعض مؤسسات الشرطة والالتقاء بقادتها والسماح للنشء أن يطرحوا أسئلتهم ويندمجوا عبر لقائهم مع هذه الشخصيات ليلمسوا تواضعها وبساطتها وحسن استقبالها وكرم ضيافتها. ولا شك أن هذا كله يكون الصورة الطيبة عن جهاز الشرطة ورجاله.

ثانياً ـ وسائل الإعلام ودورها فى تكوين الصورة الذهنية لجهاز الشرطة :

تؤدى وسائل الإعلام الجماهيرية دوراً هاماً فى تشكيل الصورة الذهنية لدى جماهيرها عن الأفراد والجماعات والمنظمات والحكومات والدول والشعوب، فهى تعد النافذة التى تطل الجماهير من خلالها على الأحداث والقضايا ، وعلى ضوء تعرضهم لهذه الوسائل يكونون آراءهم وانطباعاتهم.

وعلى الرغم من أهمية التجارب المباشرة فى تشكيل الآراء ورسم الانطباعات، إلا أنه لا مفر من الاعتماد على هذه الوسائل، إذ لا يمكن لـ فراد أن يدخلوا فى تجارب مباشرة مع آلاف الأحداث والقضايا والموضوعات التى تخص مجتمعهم ومجتمعات أخرى، فوسائل الإعلام تضعهم فى قلب الأحداث وتجعلهم يعايشون القضايا والموضوعات المختلفة.

ولما كانت الصورة الذهنية لأى فرد أو منظمة تتأثر بتلك المعلومات والمضامين التى تبثها وسائل الإعلام الجماهيرية، فإن هذا يبرز مدى حاجة أجهزة الشرطة إلى العلاقات العامة، حيث تعد وسائل الإعلام والعاملون بها جمهوراً من الجماهير ذات الأهمية الخاصة بالنسبة لأى جهاز أمنى، وحيث إن كل منظمة تحتاج إلى تقديم نفسها إلى الجماهير فى أفضل مظهر ، فمن هنا تأتى أهمية العمل على تقديم المنظمة أو الشركة إلى وسائل الإعلام [٦٣].

ولذا تحتل العلاقة بوسائل الإعلام أهمية كبيرة لدى المشتغلين بالعلاقات العامة، حيث إن العاملين بهذه الوسائل يتحكمون فى المعلومات التى تتدفق إلى الجماهير فى ظل نظام اجتماعى معين، ولذلك فهم من جماهير المؤسسات والمنظمات المختلفة (ومن بينها أجهزة الشرطة)، فهم يبحثون عن المعلومات والأخبار المتعلقة بتلك المؤسسات والمنظمات، ثم يمررونها إلى قرائهم ومستمعيهم ومشاهديهم[٦٤].

وفى ظل الأنظمة الديمقراطية يصبح من حق الأفراد أن يتمتعوا بحرية التعبير، ويمكنهم أن يوجهوا أسئلة معينة للحكومة، بل وتوجيه حملات انتقادية لها ولمختلف أجهزتها[٦٥].

ومن أجل أن تعكس وسائل الإعلام مضامين إعلامية تساهم فى تكوين صورة ذهنية طيبة لدى الجماهير، فإن على أجهزة الشرطة بشكل عام، وأجهزة العلاقات العامة بشكل خاص مراعاة ما يلى:

١- حسن استقبال الإعلاميين، والترحيب بهم، وإعداد أماكن خاصة باستقبالهم، واحترام مواعيدهم التى سبق أن اتفق عليها بمعرفة الطرفين الإعلامى من جهة، ومن يمثل جهاز الشرطة من جهة أخرى. ويجب أن يكون هذا أسلوباً يعامل به كافة الإعلاميين على اختلاف انتماءاتهم السياسية والحزبية.

٢- وضع المعلومات الصحيحة والأخبار الصادقة بين أيدى الإعلاميين، وعلى النحو الذى لا يضر بخطط الجهاز الأمنى فى مكافحة الجريمة، وتعقب المارقين والخارجين على القانون والشرعية، أو يضر بأمن الدولة وسلامة المواطنين.

٣- التعامل مع المضامين الإعلامية التى تقدمها هذه الوسائل متعلقة بأداء جهاز الشرطة وسلوكيات أفراده بما تستحقه من أهمية وجدية، وخاصة تلك الانتقادات التى توجهها وسائل الإعلام أو الجماهير من خلال هذه الوسائل.

فمن الضرورى على جهاز الشرطة (أو جهاز العلاقات العامة به) متابعة ما تبثه وسائل الإعلام الجماهيرية، وإعطاء هذه المضامين الأهمية اللازمة وخاصة عندما تصوب الاتهامات أو الانتقادات وتثار التساؤلات، حيث من الضرورى الإجابة عن هذه التساؤلات وتوضيح وجهة النظر لمختلف أنواع الجماهير فى صراحة ووضوح[٦٦].

فإذا أصغى جهاز العلاقات العامة لما تثيره هذه الوسائل واستوعبه، وأوجد الإجابات على التساؤلات والانتقادات بسرعة وكفاءة ودقة، فإن ما يقوله جهاز العلاقات العامة سيحظى بالتقدير وسينال الثقة، ولكن إذا تعاملت العلاقات العامة مع تساؤلات الإعلام وانتقاداته على أنها مجرد اعتراضات لا قيمة لها ولا تؤثر على إيقاع العمل اليومى، وأنها لا يجب التعامل معها بجدية لأنها مجرد مسائل عرضية عابرة فسيتحول الأمر إلى ما لا تحمد عقباه[٦٧].

ويوجد أسلوبان للتعامل مع مضامين وسائل الإعلام وتساؤلاتها وانتقاداتها وهما:

١- الأسلوب الذى يتجاهل ما تبثه وسائل الإعلام :

وبالطبع فإن هذا الأسلوب يؤدى إلى ترسيخ الصورة الذهنية غير الطيبة لدى الجماهير ولدى وسائل الإعلام على حد سواء.

ومن الأمثلة الدالة على هذا الأسلوب: تلك الانتقادات التى وجهها أحد أساتذة الجامعات فى مصر إلى سلوك بعض أفراد جهاز الشرطة على صفحات بريد الأهرام بتاريخ ١٩٨٩/١٢/٣٠م بالصفحة السابعة، ورغم أن هناك مواطناً استوقفته هذه الرسالة وعقب عليها فى بريد الأهرام بتاريخ ١٩٩٠/١/١م بنفس الصفحة، مشيراً إلى أن كاتب الرسالة الأستاذ الجامعى لن يصله على صفحات الأهرام أى تعقيب أو رد من جهاز الشرطة بحجة أن هذا كلام ناس فاضيين ، ورغم ذلك لاحظنا من خلال المتابعة اليومية لصحيفة الأهرام على مدار ثلاثة أشهر أنه لم يرد فعلاً أى تعقيب أو رد من العلاقات العامة بوزارة الداخلية.

٢- الأسلوب الذى يهتم بما تبثه وسائل الإعلام :

وهو أسلوب يتعامل مع المضامين الإعلامية التى تثير تساؤلات أو توجه انتقادات بما يستحق من أهمية، تأسيساً على أن وسائل الإعلام تساهم فى تكوين الرأى العام المؤيد والمعارض تجاه المنظمات والمنشآت والأفراد ، وتكوين الصورة الذهنية الإيجابية والسلبية.

ولعل أبرز الأمثلة التى تدل على مدى التحول الذى حدث فى جهاز الشرطة المصرية فيما يتعلق بهذه القضية، وتبنى سياسة اتباع الأسلوب الثانى، ما نشرته صحيفة الأهرام بتاريخ ١٩٩٠/٢/١٦ فى الصفحة السادسة عشرة بعنوان: "الليلة الكئيبة" ويتلخص هذا المضمون الصحفى فى شكوى بعثت بها فتاة تتظلم من ضابط شرطة دخل منزلها بالإسكندرية بغرض التفتيش عن متهم بعينه، فانهال على أبيها ضرباً، وشتم أمها على مسمع ومرأى من الأبناء، وما أن نشرت هذه الرسالة التى أحدثت مشاعر من الاستياء لدى الجماهير حتى بادرت إدارة العلاقات

العامة، وبتاريخ ١٩/٢/١٩٩٠، أى فى اليوم الثالث لنشر هذا المضمون وعلى الصفحة السابعة بكتابة رد على هذا الموضوع يفيد استياء ضباط الشرطة وأسفهم لما حدث، ويفيد كذلك توجيه دعوة الوزارة، ويمثلها السيد محمد عبد الحليم موسى لهذه الأسرة للقائه شخصياً ليقدم لهم الوزير الترضية المناسبة، وسيصحبهم فى رحلتهم من الإسكندرية إلى القاهرة مدير العلاقات العامة بشرطة الإسكندرية، وبوسع هذه الأسرة ـ إذا لم ترغب فى الحضور إلى القاهرة ـ أن تأذن للسيد اللواء مساعد أول وزير الداخلية بزيارتهم فى منزلهم للإعراب عن الأسف وتقديم الترضية.

ثالثاً ـ دور جهاز الشرطة فى مكافحة الجريمة وأداء الخدمات الأمنية الأخرى :

ذلك أن جهاز الشرطة كلما أدى دوراً فعالاً فى مكافحة الجريمة، وقدم خدماته الأمنية الأخرى على الوجه الأكمل، ساهم ذلك الأداء فى تكوين الصورة الذهنية الطيبة لدى الجماهير. وفى الواقع توجد مجموعة من العناصر المتعلقة بهذه النقطة تساهم فى تكوين الصورة الطيبة لجهاز الشرطة نشير إليها على النحو التالى:

١- إعلام الجماهير بدور الجهاز فى مكافحة الجريمة وقدرته على تحقيق الأمن :

يقدم المجتمع المعاصر نماذج عديدة من الجرائم، ويشهد تطوراً فى أساليب السلوك الإجرامى، فهناك جرائم يرتكبها الفرد دون مساعدة من الجماعة، وجرائم ترتكبها الجماعات، بل إن هناك عصابات تؤلف من الأحداث، وهؤلاء جميعاً يرتكبون جرائم عديدة كالقتل والضرب والتفجير، والاتجار فى المخدرات والإحراق، واختطاف النساء واغتصابهن وسرقتهن، والنصب والاحتيال وغيرها [٦٨]. كما ظهر الإرهاب الدولى فى عالم اليوم كبديل للحروب التقليدية، ويؤدى دوره فى الصراع السياسى كأحد أساليب العنف السياسى، وأخطر ما فى الإرهاب أنه لا يحكمه قانون وليس له قواعد، لذلك كان أداة يمكن استخدامها بغير

حدود[٦٩].

وحيث إن الجريمة تظهر فى كل المجتمعات الإنسانية بحكم أن الخير والشر لهما وجود فى تكوين الإنسان، حتى أن الجريمة ولدت مع ميلاد الإنسان، فلقد حدثت جريمة القتل منذ بدء الخليقة مع الإنسان الأول، قال تعالى: {**فطوعت له نفسه قتل أخيه، فقتله فأصبح من الخاسرين**}[٧٠]. ولذلك كان من الطبيعى أن يضم كل مجتمع بين أفراده طائفة من المجرمين والمنحرفين دون أن يعنى ذلك فساد المجتمع برمته.

وتقوم أجهزة الأمن بدورها فى التصدى لكل صور الخروج على القانون والشرعية، ومواجهة كافة أساليب الانحراف والإجرام، وهذا هو جوهر مهمتها وصميم رسالتها، ولكن هذا - من وجهة نظرى - ليس كافياً، وهنا يأتى دور أجهزة العلاقات العامة فى الشرطة لإكمال المهمة من خلال أخبار الجماهير وإشعارها بقدرة الجهاز الأمنى على تحقيق الأمن ومواجهة كل خروج على القانون. ويمكن استخدام كل وسائل الاتصال المتاحة حتى لا تضطرب السلوكيات ويستولى الفزع على النفوس المطمئنة. وفى مجال العلاقات العامة لا يكفى أن تفعل الخير، وإنما لابد أن يعلم الناس ما تفعله من خير[٧١].

ومما لا شك فيه أن هذه المعلومات التى تتعلق بأمن الإنسان، يحرص الناس على متابعتها حتى يطمئنوا على أرواحهم وممتلكاتهم "ذلك لأن الأمن مطلب ضرورى للإنسان قديماً وحديثاً، ولذا فإن موضوعات الحماية من الجريمة تحظى باهتمام الإنسان، فكل فرد يرغب فى أن يكون آمناً فى منزله وعمله وفى الشارع الذى يسير فيه[٧٢].

ولذا فإن الرسائل الصادرة عن أجهزة العلاقات العامة فى الشرطة يمكنها أن تحقق مزيداً من التأثير بمراعاة التركيز على غريزة حماية الذات أو المحافظة على الحياة، وهى أقوى ما تكون فى الإنسان إذا قورنت ببقية الكائنات لقدرة الإنسان على إمعان النظر فى المستقبل، ودراسة نتائج الأفعال، وتوقع الأحداث الممكن

حدوثها. ولذا فإن أى تهديد لحياة الإنسان ووضعه الاقتصادى وممتلكاته يثير عنده ردود فعل عنيفة(٧٣).

ومنذ القدم والإنسان يكافح من أجل أمنه، الذى كان يعنى فيما مضى فى الحالة البدائية رجلاً قوياً وكهفاً حصيناً وبعض الطعام، أما اليوم فإنه يعنى تأمين الحياة. أى جهاز بوليس له كفاءته يشعر الفرد أنه لا يقف وحيداً أو عاجزاً قليل الحيلة(٧٤).

ولذا فإن اتصالاً إعلامياً يتدفق من جهاز العلاقات العامة فى الشرطة يؤكد قدرة الجهاز الأمنى على حماية المواطن وأولاده وممتلكاته سيكون عميق التأثير، وسيساهم بدور إيجابى فى تشكيل صورة إيجابية طيبة عن جهاز الأمن وأفراده، وإذا كان الأمن له أهميته فى كل المجتمعات فإنه يكتسب أهمية خاصة فى مجتمعاتنا العربية والإسلامية التى تسعى إلى تحقيق التنمية الشاملة، وفى غيبة الأمن تتعطل برامج التنمية ومشروعات الاستثمار.

وفى حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من أصبح منكم آمناً فى سربه، معافى فى بدنه، عنده قوت يومه ، فكأنما حيزت له الدنيا"(٧٥) ، ما يوضح أن الأمن ـ وقد احتل مكان الصدارة ـ يعد أحد أضلاع مثلث السعادة الدنيوية، فبدون الأمن لا يستطيع الإنسان أن ينعم ببقية النعم، فلا يحلو له طعام ولا يرقد له جسد.

٢- الإعلام عن الخدمات الأمنية التى يقدمها الجهاز:

من المعلوم أن أجهزة الشرطة فى مختلف المجتمعات تقدم للجماهير مجموعة هائلة من الخدمات والأعمال، لدرجة أنه توجد عشرات التخصصات فى مجال الشرطة: شرطة المرور والجوازات، والدفاع المدنى والحريق، وغيرها وغيرها، وتختلف مسميات هذه التخصصات من دولة لأخرى. ولذا يصبح من الضرورى على العلاقات العامة فى مجال الشرطة أن تقوم بنوع من الإعلام عن هذه الإدارات والتخصصات الفرعية ونوعية الأعمال التى تؤديها، حتى يمكن للمواطن (أخذاً فى

الاعتبار بارتفاع نسبة الأمية فى مجتمعنا) الاستفادة من هذه الخدمات عند الضرورة، مما يؤدى إلى توفير الوقت والجهد للجانبين: الشرطة والجمهور المستفيد من خدماتها.

كما أنه من الضرورى أن يتضمن هذا الإعلام أماكن هذه الإدارات، ونوعية المستندات والوثائق المطلوبة للاستفادة بالخدمة، والحدود الفاصلة بين هذه الإدارات فى عملها حتى لا يحدث اللبس والغموض، ويمكن التعاون مع وسائل الإعلام الجماهيرية فى هذا المجال.

ولعل قيام جهاز العلاقات العامة بهذه المهمة يجعله يحقق أحد أهداف العلاقات الحكومية: وهو الاحتفاظ بالمواطن عالماً بالخدمات والأعمال المقدمة حتى يتمكن من الانتفاع الكامل بها(٧٦).

ومما لا شك فيه أن هذا الإعلام سيشعر الجمهور بمدى اهتمام الأجهزة الأمنية به، وحرصها على وقته وجهده مما ينعكس على صورة الجهاز الأمنى لدى جماهيره.

٣- الاهتمام بالمكان الذى يؤدى الجهاز خدماته من خلاله:

مما لا شك فيه أن الاهتمام بالمكان يعد من بين عوامل نجاح المؤسسات والمنظمات فى تقديم خدماتها بشكل جيد، ومن ثم تكوين صورة طيبة لدى الجماهير. ومن المهم بالنسبة لمؤسسة أو منظمة كجهاز الشرطة أو البنوك أو الشهر العقارى أن يكون مكانها يسهل الوصول إليه، ومن الضرورى توفير مساحات تسمح بانتظار عدد معقول من السيارات، وكذا تهيئة المكان الداخلى، وتوفير مقاعد الانتظار، أو الأماكن التى يسهل الوقوف حولها أو الاستناد إليها، كما أن البناء المعمارى الحديث أو المميز يجذب الجمهور ويثير انتباهه. وتؤدى نظافة المبنى وصيانته وكذا الإضاءة، وتنظيم أقسام الخدمات داخله، دوراً أساسياً فى تحقيق الراحة النفسية للجمهور والعاملين على حد سواء(٧٧). ولمظهر مبانى الشرطة أثر هام فى مشاعر الجماهير.

٤- امتلاك الجهاز للتكنولوجيا الحديثة:

معلوم أن الخدمة الأمنية تتطلب توفير معدات وأدوات حديثة تتيح للمواطن الاستفادة من الخدمات الأمنية فى سرعة وكفاءة ودقة، فالتوجه إلى أماكن وقوع الحوادث المرورية، وأماكن الجرائم يقتضى توفير سيارات مجهزة بوسائل اتصال حديثة.

كما أن المطارات والموانئ فى حاجة إلى أجهزة حساسة للكشف عن المفرقعات واكتشاف المخدارات، هذا بالإضافة إلى أن وجود أجهزة الحاسب الآلى ييسر للمسافرين التعامل مع إدارة الجوازات.

وعند نشوب الحرائق- لا قدر الله- يكون للثانية والدقيقة أهمية، ولذا فإن امتلاك إدارات الدفاع المدنى للسيارات المجهزة الحديثة التى تمكن من الوصول لموقع الحرائق والسيطرة عليه فى دقائق معدودة، وإنقاذ الأرواح والممتلكات، يترتب عليه الشكر والعرفان لرجال الشرطة، ومن ثم ينطبع عنهم صورة مشرفة فى أذهان الجماهير. ومن الأهمية كذلك أن تمتلك إدارات الدفاع المدنى السلالم المخصصة للوصول إلى الأدوار العليا فى عصر الأبراج السكنية شاهقة الارتفاع، وكذلك ناطحات السحاب.

٥- مظهر رجل الشرطة الذى يؤدى الخدمة الأمنية:

يجب الاهتمام بالمظهر الشخصى لكل رجال الشرطة، فالزى النظيف المناسب له شأن كبير فى احترام الجمهور لرجل الشرطة فضلاً عن رفع الروح المعنوية له[(٧٨)]. ويؤدى المظهر الشخصى وحسن الهندام دوره الذى لا ينكر فى إعلاء مكانة المنظمة وكسب الاحترام لموظفيها، ولذلك تحرص بعض المنظمات على منح العاملين رواتب معينة لارتداء زى بمواصفات معينة[(٧٩)]، ويذهب البعض إلى القول: إن الملابس تصنع الرجل، أو هى الرجل نفسه، فالملابس قد توضح اهتمامات الشخص وعمله وسنه وشخصيته، فالزى قناة اتصال بين مرتديه والعالم.

وقد أشار William Thourlby إلى أن الشخص تحدده ملابسه ، حيث ألف كتاباً بعنوان You Are What You Wear(٨٠).

ورجل الشرطة فى أى مجتمع معروف بزى خاص، والنظرة التى يلقيها أى إنسان على هيئة هذا الرجل وملبسه تعطيه صورة عنه وعن الجهاز الذى يعمل به: هل يقدر الجهاز أفراده ويهتم بهم؟ ومن ثم تقدره الجماهير وتحترمه.

٦- كيفية تعامل أفراد جهاز الشرطة مع الجماهير:

أشرنا فيما سبق إلى أن الشكوى التى بعثت بها الفتاة المصرية إلى صحيفة الأهرام متظلمة من الضابط الذى أساء لأسرتها، صنعت مشاعر استياء لدى الجماهير، وكونت انطباعاً غير إيجابى عن جهاز الشرطة رغم أنها حالة فردية، ولذا حاول قادة الجهاز إزالة هذا الانطباع. ذلك أن الجماهير لا ترضى بغير التعامل الإنسانى.

ومن الممارسات التى لا تقبل بها الجماهير فى مجال الشرطة: استخدام وسائل غير قانونية مثل القوة والتهديد، وعمليات التعذيب من أجل الحصول على معلومات، أو استخدام وسائل غير مشروعة فى عمليات التحقيق، وكذا المعاكسات والمطاردات والمعاملة غير المتحضرة من خلال لغة مهينة، واستخدام ألفاظ نابية جارحة لكرامة الإنسان(٨١)، وهى أساليب تكون صورة غير طيبة للشرطة فى أذهان الجماهير، أما التعامل الإنسانى فهو كفيل بخلق الصورة الطيبة.

٧- تلقى آراء الجماهير ومقترحاتهم بخصوص الخدمة الأمنية وأسلوب تقديمها:

ومن بين الأساليب التى تؤدى إلى تكوين الصورة الذهنية عن جهاز الشرطة أن تتبع أجهزة الشرطة تقديم الخدمة بمحاولة تعرف وجهة نظر الجمهور فى هذه الخدمات ومدى رضاه عن أسلوب تقديمها. وهل كان من الممكن تقديمها بأسلوب آخر؟ وما هى الأسباب التى تحول دون استفادة بعض فئات الجمهور بهذه الخدمة على الوجه الأمثل؟

والإجابة عن مثل هذه الأسئلة من خلال البحوث العلمية التى تركز على مبدأ العشوائية فى إنتقاء المفردات من الجماهير التى تتعامل مع جهاز الشرطة، وتستفيد من خدماته، تؤدى إلى تطوير الأداء بشكل ينعكس على تحسين أسلوب الخدمة، وهو ما يؤدى إلى تكوين الصورة الذهنية الطيبة عن جهاز الشرطة لدى جماهيره المتعددة.

وإذا كانت المعرفة بالآراء والاتجاهات من أولى المهام التى تؤديها بحوث العلامات العامة، حيث يندرج بين أهداف هذه البحوث التعرف على الآراء والاتجاهات كهدف أول، فتبذل الجهود لمعرفة خصائص كل جمهور وقيمه واتجاهاته والآراء السائدة بين أفرادة[٨٢]. فإن البحوث لا تنتهى مهمتها عند حد تقديم المعلومات التى تفيد فى صياغة رسائل اتصالية معينة، أو تشكيل سلوك ما فى مواجهة جماهير معينة على ضوء هذه المعلومات، وإنما للبحوث دور لا يقل أهمية عن الدور السابق يتمثل فى: دراسة كيفية ونوعية استقبال الجماهير للمعلومات والآراء والاتجاهات الواردة ومدى التأثير الذى أحدثته فيهم [٨٣].

وإذا حاولنا أن نوظف هذه البحوث على ضوء عمل جهاز الشرطة، فإن هذا يقتضى ـ كما سبق القول ـ أن نعرف كيفية استقبال الجماهير لخدمات الشرطة، ومدى رضاها عن أسلوب تقديم الخدمة، ومقترحاتها لتحسين الخدمة، وهذا هو الكفيل بحدوث التطور فى أداء الخدمة الأمنية بما يناسب رغبات الجماهير، أما الاستمرار فى تقديم الخدمة- مهما بذل القانون على تقديمها من جهد- دون محاولة فهم آراء المستفيدين منها، فهذا وحده لا يحقق الهدف المنشود. هذا بالإضافة إلى أنه من خلال أبحاث كهذه، يعطى الجمهور الفرصة لأن يكون مسموعاً ومعبراً عن رضاه أو عدم رضاه عن السياسات والأعمال، ومن ثم فإن هذه البحوث ترضى رغبة الناس فى التعبير عن وجهات نظرهم[٨٤]. وهذا فى صالح الصورة الذهنية الطيبة، حيث يشعر الناس بأهميتهم ووزنهم لدى هذه الجهة أو تلك، ومن ثم فهى تحاول معرفة آرائهم.

رابعاً ـ قادة الرأى ودورهم فى تكوين الصورة الذهنية لجهاز الشرطة:

مفهوم قادة الرأى:

قادة الرأى هم الأشخاص ذوو التأثير الكبير على معلومات وآراء ومواقف وسلوك أشخاص آخرين فى مجتمع ما(٨٥). ولقادة الرأى تأثير على تابعيه حيث يثقون به، وينظرون إليه على أنه يمثل القدوة أو المثالية.

ولقادة الرأى دور فى تشكيل الرأى العام فى الجماعة التى ينتمون إليها، إذ يمكنهم أن يوصلوا لأعضاء الجماعة المعلومات التى تؤثر على اتجاهات الأفراد، وتشكل الرأى العام للجماعة (٨٦). ويقع على عاتق كل من يحاول الاحتفاظ بآراء مؤيدة بين الجماهير أن يتعرف على مختلف هؤلاء الناس الذى يبدون تأثيراً قوياً على الرأى العام، وهم الذين نطلق عليهم قادة الرأى وهم موجودون فى أى مجتمع (٨٧).

وقادة الرأى، وهم يتحدثون للجماهير تكون بياناتهم غالباً مؤثرة للغاية، ومن ثم فإنه يجب دراسة آراء القادة وتدوين ما يقترحونه أو يساعدون به لكى يحصل القائم بالاتصال على التأييد(٨٨).

وجهاز الشرطة فى أمس الحاجة إلى تأييد الجماهير لجهوده، فهذا التأييد ييسر عمل الشرطة ويقلل الصعوبات التى تواجهها، ويضمن مساعدة الجماهير وتعاونهم مع أفراد الجهاز. ولذا نرى أن أحد أهم المداخل التى يمكن لجهاز الشرطة أن يحقق بها هذا التأييد يكمن فى قادة الرأى، فبما لهم من إمكانات تأثيرية وإقناعية، وعن طريق اتصالهم بجماهيرهم يمكنهم أن يساهموا فى تشكيل الصورة الذهنية الطيبة عن جهاز الشرطة بشكل يؤدى إلى تأييد الجماهير لجهاز الشرطة.

ويرى سمير حسين أنه من الأفضل أن يكون تأييد قادة الرأى مرتكزاً على صفة غير رسمية، حيث إن بعض القيادات الرسمية يمكنها أن تمارس هذا النوع من التأثير بحكم موقعها ومنصبها ومراكزها فى المجتمع، إلا أنها لا تمثل القيادة

الفعلية للرأى العام نظراً لأن قيادة الرأى العام ترتكز بالدرجة الأولى على إمكانية التأثير فى الآخرين لأسباب وعوامل شخصية غير رسمية ولا تتصل بالأوضاع والمناصب الرسمية. وقد قام سمير حسين بحصر أهم خصائص قادة الرأى فى النقاط التالية(٨٩):

١- ازدياد درجة تعرضهم لوسائل الإعلام.

٢- ازدياد الميل لديهم إلى الاطلاع خاصة فى مجال قيادتهم.

٣- ازدياد درجة اتصالهم بمسئولى التغيير فى المجتمع.

٤- يعتبر قادة الرأى مصادر للمعلومات موثوقاً بها جداً فى اتباعهم.

٥- معظم قادة الرأى أكثر تجديداً.

٦- يبدى قادة الرأى توافقاً أكبر مع قواعد النظم الاجتماعية ويراعون ذلك عند تقنين التغيير المستهدف.

٧- معظم قادة الرأى من ذوى المكانة الاجتماعية العالية.

٨- معظم قادة الرأى لهم مدة إقامة أطول فى المجتمع.

٩- معظم قادة الرأى من ذوى الدخول العالية نسبياً.

١٠- تزايد درجة المشاركة الاجتماعية لدى قادة الرأى بالقياس إلى اتباعهم.

١١- قدرتهم على التعامل مع المعلومات أعلى بكثير مقارنة باتباعهم.

١٢- قادة الرأى بصفة عامة مهيأون أكثر لإعطاء المعلومات.

١٣- فى المجتمعات التقليدية يكون لقادة الرأى تأثير فى موضوعات متنوعة ومتعددة، أما فى المجتمعات المتطورة فيكون لكل قائد مجاله التخصصى الذى يؤثر فيه.

١٤- فى المجتمعات التقليدية يكون السن المتقدم فى بعض الحالات من العوامل المؤثرة فى فعالية قيادة الرأى تأسيساً على قاعدة أن السن يجلب الحكمة، وهى تلك النظرية التقليدية التى نبذتها المجتمعات المتقدمة.

يمكننا أن نتعرف على النوعيات التالية لقادة الرأ المجتمع المصر :

١- رجال الدين من خطباء وأئمة ووعاظ ومشايخ، ولهم مكانتهم مجتمع(*) عرف بقوة الدين منذ أول الدهر، فالدين من أهم عناصر الحضارة المصرية إذ لم يكن هناك أقوى من الدين فـ حياة المصر القديم(٩٠). وقد عا المصريون ملازمين للدين لا ينفصل عن حياتهم فمضوا يحيون بالدين ويعملون كل شىء لحسابه حتـ كأنهم ولدوا يمثلون رواية دينية كاملة الفصول يشترك فيها الشعب بكل فئاته(٩١).

وإذا كان للدين هذه المكانة نفوس المصريين بصفة عامة، فإنه يمثل أهمية خاصة الريف، حيث يعتبر الدين مركز الثقافة القروية مصر ويمثل المسجد المركز الثقا والدينـ القرية(٩٢)، فالمجتمع الريفـ أشد خضوعاً للزعامة الدينية المتمثلة الشيخ والمأذون والمقر ، فهؤلاء يتمتعون بنفوذ كبير، ولهم هيبتهم وتقديرهم الاجتماعـ وكلمتهم مسموعة، وهم مفتاح العلاقات الاجتماعية (٩٣). وللدين مكانة عظيمة نفوس الفلاحين المصريين، والفلاح المصر أصيل بتفكيره إلى الدينية منه إلى العلمانية، فالفلاح المصر يؤمن بالعقيدة ويجعلها محددا لسلوكه، وقد يتخذ منها مهراً من متاعب الحياة(٩٤).

ويؤد إمام المسجد دوراً هاماً كزعيم دينـ لأهل القرية، ويستشيره الفلاحون كل كبيرة وصغيرة من شئونهم(٩٥). وتنظر وزارة الأوقاف المصرية التـ أسند إليها الإشراف على المساجد الحكومية والأهلية بعد ثورة يوليو ١٩٥٢ إلى إمام

(*) المعلومات المذكورة تخص رجال الدين الإسلامى. ولكن ينبغى التنويه إلى رجال الدين المسيحى، وهم يحظون بتقدير واحترام المجتمع المصرى عامة والمسيحيين خاصة. وكان لهم دورهم على الدوام فى مقاومة المستعمرين والغاصبين وثورة ١٩١٩م خير دليل على ذلك.

المسجد على أنه ذو مكانة قيادية وتأثيرية، إذ يعد رائداً دينياً واجتماعياً الذ يعمل فيه(٩٦).

ولذا يعد الخطباء والأئمة والوعاظ والمشايخ من قادة الرأ المدينة والريف على حد سواء واستثمارهم لتكوين صورة ذهنية طيبة لجهاز الشرطة مطلب ضرور .

٢- رجال الإعلام على اختلاف نوعياتهم واختلاف القنوات الت يعملون من خلالها، فهم يقدمون الأخبار والأحداث ويفسرون ويحللون ويصلون الجماهير بالقضايا والموضوعات الداخلية والخارجية، ويساهمون بدور تشكيل الرأ العام، سواء أكانوا يعملون وسائل الإعلام الجماهيرية كالإذاعة والتليفزيون والصحف القومية والحزبية أم وسائل جماهيرية على نطاق محل كالصحف والإذاعات المحلية.

٣- الأدباء من شعراء وقصاصين وكتاب مسرحيات وخلافه ممن تحظى أعمالهم باهتمام الجمهور وإقباله، كما تعرف أعمالهم طريقها إلى وسائل الإعلام القومية والمحلية، وذلك من باب متابعة الحركة الثقافية والإبداعية أو عن طريق النقاد الذين يتصدون لنقد أعمالهم، أو عن طريق تحول بعض إبداعهم إلى مسلسلات أو أعمال فنية.

٤- قادة الأحزاب السياسية العاملة على مسرح الحياة السياسية، فكل منهم يتصدى لزعامة حزب له برنامج يستحوذ على اهتمام قطاع جماهير معين بدليل رضا هذه الجماهير عن الحزب وبرنامجه ومبادئه وأهدافه وانتمائهم إليه وسعيهم لتحقيق هذه الأهداف بالطرق السليمة المشروعة.

٥- أعضاء مجلس الشعب ومجلس الشورى الذين حازت شخصيتهم القبول من جماهيرهم ونالت برامجهم الانتخابية تأييداً جماهيرياً أوصلهم لمواقعهم هذه، فأصبحوا مكانة تؤهلهم للعمل كمشرعين ومراقبين على آداء الأجهزة التنفيذية.

٦- قادة النقابات والاتحادات وجماعات المصالح الموجودة المجتمع، وهؤلاء يتزعمون جماهير يصل عددها بعض التجمعات وكنقابات العمال بمئات الآلاف، وسواء أكان هؤلاء القادة معينين أم منتخبين فهم مواقع تسمح لهم بالتأثير على أعضاء هذه التجمعات والقيام بدور تشكيل اتجاهات الرأ العام بين جماهيرها.

٧- رؤساء المجالس المحلية وأعضاؤها، فوصولهم لمواقعهم من خلال الانتخابات أ إلى الجماهير التى ترضى عنهم وترض قياداتهم وتمثيلهم. وكذا رؤساء مجالس القر والمدن ورؤساء الأحياء، فهم مؤثرون جماهيرهم وإن اعتبروا من القادة الرسميين.

٨- رؤساء النواد الرياضية والرياضيون، وخاصة المشاهير والنجوم الذين يستعين بهم المعلنون لزيادة المصداقية الإعلانية، ولإعجاب الشباب بهم وتقليدهم الملبس والمأكل.

٩- العاملون على صعيد المؤسسات التعليمية والتربوية من أساتذة الجامعات والمعاهد والمعلمين مختلف مراحل التعليم، فهؤلاء لهم دورهم عملية التنشئة الاجتماعية ودورهم مكمل لدور الأسرة وامتداد له.

١٠- فئة كبار السن بعض المجتمعات ممن يتصفون بالحكمة وبعد النظر والقدرة على التأثير، وتظهر عليهم المشاركة الاجتماعية والرغبة التعاون ومساعدة الغير، ويشتمل ريفنا المصر على نوعيات من هؤلاء يعرف الواحد فيهم بالرجل الطيب، وقد يستطيع حل النزاعات وتصفية الصراعات لما يتمتع به من احترام ومصداقية. ويضاف إليهم فئة العمد، فلا يزالون بعض القرى المصرية يتمتعون بقدر من النفوذ يختلف فى مداه تبعاً لشخصيته ومكانة عائلته.

١١- الموظفون الرسميون ممن تتيح لهم وظائفهم، خاصة المجتمعات الصغيرة ، تكوين شبكة علاقات اجتماعية واسعة، ويستطيعون مزاولة

نوع من التـأثير على الجماهير كطبيب الوحدة الصحية والطبيب البيطر ومهندس الزراعة ومهندس الكهرباء وغيرهم.

ويمكن لجهاز الشـرطة أن يستـثمر قادة الـرأ بما لهم مـن إمكانات تـأثيرية تكوين صورة طيبة أذهان الجماهير من خلال الأساليب والوسائل التالية:

١- إعلام قادة الرأ بأهداف الجهاز وإنجازاته:

يبرز مـن بين أهداف العلاقات العـامة القطاعات الحكوميـة إعلام المواطنين بالأعمال والخدمات المقدمة حتى يتم الانتفاع بها(٩٧). وإذا كان لهذا الإعلام أهمية مخاطبـة الجماهيـر فإنه يكـتسب أهميـة خاصة إذا تـوجيهه لقادة الـرأ ، فقد يظن القائم بـالعمل أن الناس تـدرك ما يقوم به من جهـد فلا يعط للعمل الاعلام ما يـستحقه من أهـمية. و مجـال العلاقات العـامة لا يـكف أن تفعل الخيـر وإنما لابـد أن يعلـم النـاس مـا تفعله مـن خيـر(٩٨). ولـذلك تقـدر الـقطاعـات الخـاصـة والحكومية على السواء أهمية إعلام الجماهير بما يقومون بعمله ويتحقق هذا الإعلام من خلال المنـشورات المختلفـة التـ تأخذ مسـميـات متعـددة، ومهـما كـان الاسم فإن هذه الإصدارات لها هدفان رئيسيان(٩٩):

١- تقدم معلومات معينة لجمهور محدد، ولذلك تسمى هذه الإصدارات بمسمى نشرة لجمهور خاص .

٢- تدعيم الصور الإيجابية لمنشأة أو منظمة معينة.

ولـذا فمن الـضرور بـالنسبة لجـهاز العـلاقات العـامة الـشرطـة أن يعرض ما يقوم به الجهاز الأمنـ على قادة الـرأ ، وما هو الدور الذ يبذله أفراد الأمن مجـال الأمن الوقائـ والعلاجـ ؟ وعـدد الجرائم التـ تمكن الجهـاز من كشفها والقبض على مرتكبيها؟ عـدد الخدمـات التـ يقـدمها الجهـاز؟ إسهامـاته الأخرى خدمة المجتمع كتنمية الثقافـة وتشجيع السياحة وتنشيـط الرياضة؟ حجم التضحيات التـ قـدمهـا الجهـاز خلال عـام مثلاً: عـدد أفـراد الجهـاز الـذيـن استـشهـدوا وهم يـؤدون الواجب؟ عدد الذين أصيبوا؟

ويمكن استخدام النشرات والكتيبات والأفلام[١٠٠]، فقد أثبتت معظم الدراسات قدرة الأفلام على تزويد الجماهير بالمعلومات الجديدة بالإضافة إل دورها تكوين الرأ حول المشكلات والموضوعات التـ لم تتكون بشأنها اتجاهات راسخة. والأفلام تساعد على تذكر الرسالة وقبولها، كما تساعد على تغيير الاتجاه والسلوك. وفى دراسة على ثلاثة آلاف مفردة تضم أطفالاً وبالغين تعريضهم لأفلام تحوى معلومات معينة وبسؤالهم تبين أنهم اكتسبوا عدداً من الأفكار والمعلومات من هذه الأفلام وكانت القدرة على تذكر المعلومات عالية بين جميع الفئات[١٠١].

ويمكن أن تشتمل الأفلام عل مشاهد متنوعة بعضها يوضح بعض الخدمات الأمنية الت يؤديها جهاز الشرطة للمواطنين كاستخراج الجوازات أو رخص القيادة، وبعضها يشير إلى دور الجهاز تعقب المجرمين والقبض عليهم كما يحدث مع تجار المخدرات، وبعضها يشير إلى العلاقات الطيبة التى تربط الجهاز بمؤسسات المجتمع الأخرى كالجامعات ومراكز البحوث وبعض الأنشطة الرياضية الت يشترك فيها الطرفان، وهكذا.

ولا شك أن المعلومات كهذه إذا وضعت بين يد قادة الرأ على اختلاف نوعياتهم أعطتهم صورة كاملة عن إنجاز الشرطة وجهودها ويستطيع القائد عندئذ أن ينقل هذه المعلومات إلى الجماهير، فكثيرا ما يكون قائد هذا الرأ هو المصدر الأساسـ للمعلومات عند بعض الأفراد الذين لا تسمح لهم ظروفهم أو استعداداتهم بالتعرض لوسائل الإعلام، وهنا تبرز قيمة التعرف على قادة الرأ وإمدادهم بالمعلومات[١٠٢].

ولا شك أن قادة الرأ وجماهيرهم الذين يتأثرون إذا علموا الإنجاز الحقيقة لجهاز الشرطة ودوره حفظ الأمن وتحقيق الاستقرار، وقدر التضحيات الت يتحملها أفراده فسيكون المردود إيجابياً يدعم الصورة الإيجابية لجهاز الشرطة مما

يرفع من معنويات الأفراد ويدفعهم إلى الإجادة والبذل والعطاء.

٢- استطلاع آراء قادة الرأى فيما يتعلق بجهود الشرطة وخدماتها:

ترتكز العلاقات العامة على مفهوم الاتصال ذ الاتجاهين، فكما تتحدث المنشآت عليها أن تصغ لصوت جماهيرها، ولك تسهل عملية الاتصال ذ الاتجاهين هذه الضرورية لممارسة العلاقات العامة، فإن العلاقات العامة تعتمد بطريقة مكثفة على الأبحاث العلمية لدراسة الرأ العام(١٠٣). وتعتبر هذه العملية واحدة من العناصر الهامة الت تقوم عليها العلاقات العامة، فه حجر الأساس بالنسبة لها، فلك نبن رأياً عاماً مؤيداً، فمن الضرور أن يكون مرتكزه على الحقائق(١٠٤).

ولهذا فإن المنظمات والمؤسسات المعاصرة تعمل حالياً على أن تكون عمليات الاتصال ذات طريق مزدوج(١٠٥):

١- فانسياب أو تدفق أفكار الإدارة وأفعالها إلى الجماهير.

٢- يجب أن يكون متوازناً مع صعود أفكار الجماهير وردود أفعالها إلى الإدارة.

وقد أشرنا فيما سبق إلى أهمية دراسة آراء قادة الرأ وتدوين مقترحاتهم بالنسبة لكل من يحاول أن يحظى بتأييد الجماهير. ولا شك أن جهاز الشرطة كمنظمة حكومية حاجة إلى تأييد الجماهير، فالإدارة الحكومية لا يمكن أن تنجح بسطوة القانون وحده، ولا يمكن أن تلقى أجهزتها التأييد والمساندة إلا إذا أدرك جمهور المواطنين الدور الذ تقوم به الأجهزة الحكومية كافة مجالات النشاط العام (١٠٦).

وعلى فرض أن جمهور المواطنين بما فيهم قادة الرأ قد أدركوا دور جهاز الشرطة من خلال الإعلام الذ أشرنا إليه النقطة السابقة فإن استطلاع آراء قادة الرأ يفيد جهاز الشرطة على نحو يؤد إلى تحسين الخدمة والارتقاء

بأسلوبها مما يؤد إلى تدعيم الصورة الإيجابية. وذلك أن الناس قلما ينظرون إلى ما حولهم نظرة موضوعية يلاحظون من خلالها أوجه القصور أو المآخذ الت تحيط بعملهم، بينما إذا نظروا بعين فاحصة وموضوعية لوجدوا بعض الثغرات مستوى آداء الخدمة والتسهيلات المتاحة، ووربما كفاءة الأفراد الذين يقومون بالعمل(١٠٧).

ولذا فمن الأهمية أن يرى أفراد جهاز الأمن أنفسهم فى منظور جمهور له أهميته وهو جمهور قادة الرأى ليتعرفوا من خلال البحوث الميدانية على كيفية أدائهم لهذه الخدمة الأمنية، هل أديت بشكل جيد؟. هل كان من الممكن أن تؤدى على صورة أفضل؟ ما هى الصعوبات أو المشاكل التى تحول دون استفادة بعض فئات الجمهور بهذه الخدمة؟ هل التعامل أثناء تقديم الخدمة يتسم بالصفة الإنسانية والأسلوب المتحضر الراقى؟ هل يستغرق تقديم الخدمة وقتاً أطول مما ينبغى؟ وما هى مقترحات قادة الرأى لتطوير أسلوب الخدمة؟

وإلى جانب البحوث الميدانية يمكن اتباع سياسة الباب المفتوح حيث يخصص المسئولون أوقاتاً معينة للقاء قادة الرأى والاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم(١٠٨).

هذا إلى جانب معرفة ما يكتبه القادة على صفحات الصحف والمجلات ووسائل الإعلام الأخرى وتحليله والرد عليه إن استدعى الأمر، فقد يكتب بعضهم المقال الافتتاحى لصحيفة، وقد يكتب آخر فى صفحة الرأى، وقد يكون فى هذا وذاك ما يتصل بجهاز الشرطة وأداء أفراده خاصة إذا علمنا أن العرف الصحفى يقضى بنشر خطابات وتعليقات القراء فى مكان مخصص لإبداء الرأى وقد يبل عدد هذه الرسائل يومياً بالمئات. ومن بين العوامل التى تؤثر على اختيار الصحفيين للرسائل شخصية المرسل ومكانته كأن يكون شخصية عامة بارزة. وفى عام ١٩٧٣ نشرت التايمز خمسة آلاف رسالة ١٩ من هذه الرسائل موقعة بأقلام قادة رأى من رجال الدين وأعضاء فى البرلمان ورجال مال وأصحاب ألقاب وأشراف أو نبلاء(١٠٩).

وإذا طالعنا صحفنا رأينا أساتذة جامعات وقضاة ومستشارين وعلماء دين ورؤساء نقابات أو اتحادات يكتبون على صفحات الصحف آراءهم فى موضوعات معينة، ومنهم من يتعرض لجهاز الشرطة(١١٠). ولذا فمن الضرورى أن تأخذ إدارة العلاقات العامة فى جهاز الشرطة على المستوى المركزى أو على مستوى الفروع أو المناطق أو المديريات أو التخصصات الأمنية - هذه المضامين الإعلامية مأخذ الاهتمام والجدية، فهذه المضامين تمكن الجهاز الأمنى من الإحاطة برأى القادة ومقترحاتهم.

وسواء أكان اهتمام جهاز الأمن بمعرفة آراء قادة الرأى يأتى عن طريق البحوث الميدانية، أم اللقاءات المباشرة معهم، أم الاهتمام بما يكتبونه فى الصحف والمجلات فإن هذا يشعر القادة بمكانتهم لدى الجهاز ويعطيهم إحساساً بالمشاركة ويمنحهم فرصة التعبير عن الرضا وعدم الرضا، وهذا كله ينعكس على صورة الجهاز لدى هؤلاء القادة، ومن ثم لدى جماهيرهم.

٣- دعوة قادة الرأى لحضور المناسبات والاحتفالات الأمنية:

يجرى جهاز الشرطة احتفالات معينة، وتمر به مناسبات خاصة، ومنها على سبيل المثال:

- الاحتفال بعيد الشرطة فى يناير من كل عام.
- الاحتفال بتخريج دفعة من طلبة كلية الشرطة أو طلاب الأكاديمية.
- الاحتفال بتخريج دفعة من معهد أمناء الشرطة أو جنود الأمن المركزى.
- الاحتفال بإحدى المناسبات الدينية أو الوطنية.
- إقامة معرض لمنتجات مصلحة السجون.
- الاحتفال بافتتاح فرع أمنى جديد أو إدخال أسلوب عصرى على إحدى الخدمات الأمنية.

- إقامة بعض المسابقات الرياضية بين أفراد الجهاز، أو بين أفراد الجهاز ومؤسسات أخرى فى المجتمع كالجامعات والقوات المسلحة وعمال المصانع... إلخ.

ولا شك أن هذه المناسبات والاحتفالات تندرج تحت مسمى الأحداث الخاصة فى العلاقات العامة والتى تشتمل على الزيارات والمعارض والاحتفالات والمهرجانات، وكذا الأيام والأسابيع الخاصة والاجتماعات والمؤتمرات والمباريات الرياضية والعلمية بالإضافة إلى أعياد المؤسسة وافتتاح المشروعات الجديدة. وتهدف هذه الأحداث إلى تنشيط الاتصال بالجمهور العام، وتوطيد الصلات الشخصية وتأكيد دور المؤسسة الاجتماعى، وذلك كله لتحقيق السمعة الطيبة وكسب ثقة الجماهير وتأييدها، وتشبع هذه الأحداث رغبة الكثيرين فى المشاركة الاجتماعية وتمنح الفرصة للتعرف على أنشطة المؤسسة واكتساب المزيد من المعلومات عن المجال الذى تنتمى إليه(١١١).

ومن الأهمية أن يُدْعَى قادة الرأى إلى مثل هذه الاحتفالات أو المناسبات التى تترك فى الأذهان انطباعات إيجابية عن جهاز الشرطة يمكن أن تنتقل إلى جماهيرهم من خلالهم.

ويجب أن يراعى عند إقامة الشركات والإدارات الحكومية والمنظمات التى لا تهدف إلى الربح، والتى تعتمد على التأييد العام لمثل هذه الاحتفالات والمناسبات ودعوة قادة الرأى لها ما يلى(١١٢):

١- توجيه دعوات مسبقة يحدد فيها التوقيت والمكان.

٢- تسلم الدعوات فى توقيت ملائم.

٣- توفير وسائل النقل وأماكن الجلوس والوقوف.

٤- توفير الراحة والخدمات للزائرين.

٥- تقديم التحيات اللازمة واللائقة للزائرين.

٦- منح هدايا تذكارية كتخليد المناسبة والتذكير بها.

وعلى الرغم من أن ممارسى العلاقات العامة قد يصممون الأحداث الخاصة على أنها أنشطة اتصال ذات اتجاه واحد، إلا أنه يمكن تكييفها على أنها عملية اتصال ذى اتجاهين على نحو يمكن من إجراء حوار مع الزائرين(١١٣). وعلى هذا النحو يتمكن جهاز الشرطة من الإحاطة بآراء قادة الرأى. كما يتيسر له إطلاعهم على منجزات الجهاز الأمنى ومشاركته الاجتماعية الفعالة، وبذلك تساهم هذه المناسبات واللقاءات فى تحقيق مفهوم الاتصال ذى الاتجاهين.

٤- اطلاع قادة الرأى على حياة السجناء لدحض الشائعات والرد على الانتقادات:

يتعرض جهاز الشرطة لانتقادات منها ما يتعلق بوجود انتهاكات لحقوق الإنسان داخل السجون والمعتقلات، وخاصة عند التعامل مع المعتقلين السياسيين. وتتناول الصحف والمجلات هذه الموضوعات على صفحاتها، مما قد يتسبب فى تشكيل صورة ذهنية سلبية عن جهاز الشرطة إذا علم الناس أن أفراد الجهاز يقومون بتعذيب المعتقلين أو إجبارهم على الاعتراف أو التعامل معهم بشكل غير قانونى.

وفى ظل المناخ الديمقراطى الذى تعيشه مصر كثيراً ما تكتب صحف المعارضة موضوعات من هذا القبيل. كما أن الصحف القومية قد تتناول قضايا كهذه. وقد رصدنا أثناء إجراء بحث عن الصورة الذهنية لجهاز الشرطة المصرى فى صحيفة الأهرام أن المضمون يسجل ضمن الملامح السلبية لجهاز الشرطة حصول أفراد الجهاز على اعترافات من بعض المتهمين بوسائل غير مشروعة كالتعذيب.

وكما يحدث للمنظمات التى تهدف إلى الربح من تعرضها لحملات كيدية وانتقادات يسرى هذا على المنظمات الحكومية، فقد تطلق ضدها شائعات وحملات همس وانتقادات، وهنا يلزم على المنظمة الحكومية أن تقوم بدراسة هذه الشائعات وحملات الهمس والانتقادات التى توجه ضدها، فالمبدأ الأول فى العلاقات العامة هو التعرف على الاتجاهات السائدة إزاء المنظمة وأيضاً دراسة المحاولات المعادية التى ترمى إلى النيل منها أو التشكيك فيها(١١٤).

وحيث إن من أهداف العلاقات العامة الحكومية تصحيح سوء الفهم والإجابة عن الانتقادات وصد الهجمات التى تقوم بها بعض الجماعات التى قد يكون لديها فهم خاطئ عن الشركة أو المنظمة(١١٥). فإنه من المهم ألا تمر هذه الحملات والانتقادات ضد جهاز الشرطة دون اهتمام كاف. وتتمثل نقطة البداية فى تقديرى فى تغيير الأفعال والسلوكيات التى قد تكون مسئولة عن هذه الانتقادات بحيث تختفى من سلوكيات الجهاز كل صور وأشكال التعامل اللإنسانى الذى يتمثل فى الضرب والشتم والتعذيب، ذلك أن الأفعال تتحدث بصوت أعلى من الأقوال كما سبق أن أوضحنا.

كما أنه من الضرورى – وبالتعاون مع وسائل الإعلام – أن يتم الرد على حملات الهمس هذه وأن تواجه مثل هذه الشائعات، وأن تسرد الانتقادات وتفند على أن تكون المضامين الإعلامية صادقة وصريحة، ولا مانع من الاعتراف بالخطأ حالة وقوعه والإشارة إلى عدم تكراره لاحقاً. كما أنه من الضرورى – وهذا يتعلق بموضوع حديثنا – أن يستفاد من تأثير قادة الرأى ومصداقيتهم وقدرتهم على إقناع جماهيرهم لتحسين الصورة الذهنية ومحاولة التخلص من الملامح السلبية التى تشكل الصورة غير الطيبة، ويمكن أن يأتى ذلك عن طريق تنظيم زيارات ميدانية لنوعيات من قادة الرأى إلى أماكن احتجاز الموقوفين على ذمة قضايا أو جرائم معينة، وإلى السجون التى يقضى فيها النزلاء فترة عقوبة معينة. ويتاح لهؤلاء القادة أن يقضوا وقتاً يسمح لهم أن يطلعوا بأنفسهم على واقع حياة هؤلاء الموقوفين أو النزلاء ويلمسوا بأنفسهم كيفية معاملتهم ونوع المأكل والملبس والمشرب، ونوع المهن التى يتاح لبعضهم أن يتعلمها، وأوقات زيارتهم من جانب ذويهم. كما يمكن إتاحة الفرصة لهؤلاء القادة بالتحدث إلى هؤلاء والاستماع إليهم، وهذا يشعر المسجونين بوجود من يهتم بهم ويحرص على متابعة أحوالهم.

ويمكن لإدارات السجون عقب انتهاء هذه الزيارة أن تتلقى آراء ومقترحات قادة الرأى وأن تدرسها وتستفيد منها بما ينعكس على تحسين ظروف الإقامة داخل

هذه الأماكن، وإذا تكررت الزيارات بصفة دورية ولمس القادة أن ما أدلوا به من آراء فيما سبق قد أخذ طريقه إلى حيز التنفيذ، فإن هؤلاء القادة سيكونون خير ناطق بما أدركوه وعاينوه وسينقلون إلى الجماهير عبر وسائل الإعلام وقنوات الاتصال ما يترجم هذا الإدراك وسيترتب على ذلك دحض الشائعات وتبديد للشكوك وإزالة للغموض وإجابة للتساؤلات والاستفسارات، وهذا كفيل بتكوين صورة طيبة عن جهاز الشرطة وأفراده.

٥- اطلاع قادة الرأى على سير العملية الانتخابية:

تؤدى الشرطة - بين وظائفها المتعددة - الوظيفة السياسية التى تبرز بشكل واضح فى إدارة وتنظيم العملية الانتخابية - والشرطة لكى تؤدى هذا الدور ينبغى أن تكون على درجة من الحيدة والنزاهة، غير أن دور الشرطة فى الانتخابات، ولا سيما قبل ثورة يوليو ١٩٥٢ - كان حافلاً بالتجاوزات فى هذا المجال، مما أورثها انطباعاً سيئاً فى أذهان الجماهير. فالخبرة الموروثة والاعتقاد الراسخ فى أذهان الجماهير أن الشرطة تأتى بنتيجة الانتخابات التى تريدها، ولا شك أن هذا الوضع قد ساهم إلى حد كبير فى هز ثقة الجماهير فى الشرطة عموماً، وعلى الأخص فى مجال الانتخابات(١١٦).

ولا يزال جهاز الشرطة حتى الآن يعانى من هذه الصورة السلبية الناتجة عن علاقته بالانتخابات، وكلما جرت الانتخابات لم تسلم الشرطة من هذه الاتهامات التى تؤثر على صورتها الذهنية، فتكتب الصحف، وخاصة الحزبية، عن تجاوزات لجهاز الشرطة فى هذا المجال ويتحول الأمر برمته إلى القضاء ليقول كلمته، وفى بعض الأحيان يحكم القضاء بصحة بعض هذه الاتهامات الموجهة إلى الشرطة.

ويحتاج الأمر إلى التزام الشرطة بالحيدة التى يطلع عليها أناس لهم مكانتهم وتأثيرهم على الجماهير، ولا يكون هؤلاء غير قادة الرأى. ولذا من الضرورى أن تتعاون الشرطة مع بعض هؤلاء القادة ليطلعوا بأنفسهم على سير العملية الانتخابية بحيث يسمح لهم بالتواجد داخل اللجان الانتخابية ومراقبة ما يحدث

فيها، ولا مانع من قيامهم بالتوقيع على محاضر هذه اللجان شأن رجال الشرطة والقضاء، ولا مانع كذلك من إتاحة الفرص المناسبة لهم بعد الانتهاء من العملية الانتخابية من الحديث إلى جماهيرهم عبر وسائل الإعلام الجماهيرية - بالتعاون مع القائمين على أمر هذه الوسائل - ليخبروا جماهيرهم باشتراكهم فى هذه الانتخابات وإشرافهم على سيرها، وليؤكدوا لهم إجراءها على أساس من الموضوعية والحيدة والنزاهة. وأظن أن هذا الإجراء من شأنه على المدى البعيد أن يشكل الصورة الطيبة لجهاز الشرطة فيما يتعلق بموضوع الانتخابات بحيث تحل محل الصورة السلبية.

٦- التعاون مع قادة الرأى لإيجاد رأى عام يناهض الجريمة:

يمكن لجهاز الشرطة التعاون مع قادة الرأى على اختلاف نوعياتهم لإنتاج المواد الإعلامية من أفلام وشرائح وملصقات وبرامج ومسلسلات واستخدامها لمكافحة الجريمة وتوعية الرأى العام وتحصينه ضدها. فعلى سبيل المثال يمكن إعداد برنامج لمكافحة الإدمان - ترعاه العلاقات العامة بوزارة الداخلية - ويتضمن البرنامج رأياً لأحد علماء الدين يوضح حرمة تعاطى المخدرات، ثم يقدم أحد الأطباء ممن يثق به الجمهور رأيه الطبى الذى يوضح الأضرار الصحية للمخدرات، ولا مانع من إتاحة الفرصة لأحد أساتذة الجامعات المتخصصين فى علم الاجتماع أو علم النفس أو الخدمة الاجتماعية ليعرض أسباب الإدمان ورؤيته لكيفية العلاج ودور الفرد والجماعة، كما يمكن الاستعانة بأحد المشاهير من الرياضيين فى لعبة كرة القدم ذات الشعبية الكبيرة مثلاً فيقدم النصيحة للشباب. وهكذا يتضمن البرنامج مضامين إعلامية للعديد من قادة الرأى فى موضوع واحد ومن ثم يكون له تأثيره على الجماهير.

ويمكن اتباع نفس المسلك لإنتاج مواد إعلامية مشابهة أو مغايرة تناهض عديداً من المظاهر السلبية كالسرقة من المال العام والنصب والاحتيال والاغتصاب وغيرها.

ولا شك أن اشتراك قادة الرأى مع جهاز الشرطة فى هذا المجال يشعر قادة الرأى بمكانتهم ويمنحهم إحساساً بالمشاركة، ويشعرهم وجماهيرهم بحرص الجهاز على أداء دوره ويضفى عليه صفة الرغبة فى التعاون مع الغير من أجل مناهضة تيار الجريمة. وهذا من شأنه أن يدعم الصورة الإيجابية للجهاز.

خامساً ـ المسئولية الاجتماعية لجهاز الشرطة تجاه المجتمع من ناحية والتواجد على الساحة الدولية من ناحية أخرى وتأثير ذلك على الصورة الذهنية:

ذلك أن تطبيق جهاز الشرطة للمسئولية الاجتماعية يؤدى إلى احتفاظ الجماهير بصورة طيبة عن الجهاز.

والمسئولية الاجتماعية هى العقيدة الرئيسية للعلاقات العامة التى يجب أن يطبقها كل الممارسين لها، وإذا كانت هناك منظمة أو منشأة لا تحتاج إلى أن تكون مسئولة عن جماهيرها، فإنها لا تحتاج إلى وظيفة العلاقات العامة(١١٧).

فمن الأهمية أن تضع المنظمة فى اعتبارها المجتمع الذى تعمل فيه، وتلك مسئولية يجب أن تكون من بين مهام جهاز العلاقات العامة، فقد أصبح محتماً على المنظمات والشركات والمؤسسات أن تحتفظ لنفسها بالصفة الاجتماعية من خلال القيام بدور فى نفع المجتمع وتقديم خدمات وأنشطة تؤكد انتسابها لهذا المجتمع وتفاعلها مع أفراده ومؤسساته(١١٨). فالمنظمة أو المنشأة لا يمكن أن تهرب من مسئوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع، إذ هى جزء منه تمد له خدماتها ومساعداتها، ولا يمكن للمؤسسة أن تعمل بنجاح بدون مساعدة المجتمع، ومساعدة المجتمع تتطلب أن تبادر المنشأة بتقديم الأعمال البناءة(١١٩).

ولما كانت المصلحة متبادلة بين أفراد المجتمع من جهة، والمنظمات من جهة أخرى، فالأفراد فى حاجة إلى تلك المنظمات، والمنظمات لا يمكن أن توجد بدون رضا

أفراد المجتمع ومساعدتهم ومن ثم فإن المنظمات يجب أن تقوم بدورها النشط فى حياة المجتمع من خلال تدعيم التعليم، وتحسين الصحة العامة، ومقاومة الخروج على القانون والتبرع للمنظمات الخيرية[١٢٠].

ويعنى مفهوم المسئولية الاجتماعية بالنسبة لجهاز الشرطة أن تمتد أيادى الجهاز لحياة المجتمع ليس فقط من خلال حسن قيامه على تحقيق الأمن، وإنما من خلال التواجد الفعلى فى حياة الجماهير، والمساهمة فى رقى المجتمع وتطوره بصور شتى كمشاركة الجهاز للمجتمع ومؤسساته وأفراده فى المناسبات المختلفة، والمساهمة فى نظافة البيئة وتجميلها، والمشاركة فى حل المشكلات بتفاعل هيئات الشرطة العلمية بإمكانات أفرادها البحثية مع قضايا المجتمع، ووضع نتائج الدراسات التى تجريها الأكاديميات والمعاهد التابعة لجهاز الشرطة أمام الجهات المسئولة.

كما يمكن أن يتأتى من خلال ذلك تقديم الخدمات التدريبية للجهات التى تحتاجها، ومنح فرص العمل للمواطنين، وإتاحة الفرصة لشباب الجامعات والمدارس للعمل خلال الاجازات، وتمكين الشباب والفرق الرياضية والنوادى والجمعيات من استخدام الساحات والملاعب الرياضية التى يمتلكها الجهاز فى المسابقات والمناسبات المختلفة بشكل يدعم علاقة الجهاز الإيجابية مع هذه الجهات.

كما يمكن للجهاز تقديم المساعدة والرعاية للمؤسسات الاجتماعية المختلفة كرعاية المسنين والطفولة وغيرها. كما أنه من الضرورى التعاون مع الأجهزة الإعلامية لإنتاج المواد والمضامين الإعلامية المناهضة للمخدرات والتدخين وكافة صور الانحراف. ومما لا شك فيه أن مثل هذه المشاركات التى يساهم بها الجهاز - بالإضافة إلى عمله الرئيسى فى تحقيق الأمن - تؤدى إلى إبراز جهاز الشرطة بصورة العضو النافع للمجتمع كله بأفراده ومؤسساته، مما يؤدى إلى إيجاد مناخ أفضل يستطيع أفراد الجهاز تأدية أدوارهم فيه بنجاح وكفاءة عالية.

هذا فيما يتعلق بالمسئولية الاجتماعية لجهاز الشرطة تجاه المجتمع. أما عن التواجد على الساحة الدولية فيمكن القول إن العلاقة الوثيقة التى تربط أى جهاز شرطة بأجهزة الشرطة فى مجتمعات أخرى، وكذا العلاقة الطيبة مع المنظمات الدولية والأفريقية والأسيوية والعربية ذات الصلة بمكافحة الجرائم كالإرهاب والمخدرات، وكذا العلاقة مع الأكاديميات والمعاهد الأمنية المختلفة هذا كله من شأنه أن يؤدى إلى تكوين الصورة الطيبة عن جهاز الشرطة.

وفى إطار هذه الصورة الطيبة يمكن لجهاز الشرطة - عن طريق تواجده على الساحة الدولية وتعاونه مع هذه الجهات أن يستفيد من التجارب الأمنية المختلفة، وجمع المعلومات عن طريق مكافحة الجرائم المشابهة، وزيادة التعاون فى مجال مكافحة الجريمة وتعقب المجرمين وفى إطار الصورة الطيبة لجهاز الشرطة توجه له الدعوات من قبل القائمين على أمر المؤتمرات والندوات الدولية التى تعقدها المنظمات والهيئات الدولية، وتحرص على حضور ممثلين لأجهزة الشرطة ذات الصورة الطيبة التى يتوقع أن يكون لإسهامها أثر إيجابى على المؤتمر أو الندوة.

وفى إطار الصورة الذهنية الطيبة لجهاز الشرطة يمكن فتح مجالات تدريبية لأفراده لدى بلدان متقدمة بما يعود بالفائدة على أداء الجهاز، كما يمكن فتح المجال لخبراء الجهاز المرموقين للتدريس وتقديم خبراتهم لدى هذه البلدان المتقدمة، وجهاز الشرطة عندئذ لا يعطى صورة مشرقة لذاته فحسب بل للمجتمع الذى ينتمى إليه.

أسئلة الفصل الرابع

[?]

س١ـ وضح دور العلاقات العامة فى قطاع الشرطة فى كسب ثقة الجمهور الداخلى.

س٢ـ كيف يمكن للجمهور الداخلى فى أجهزة الأمن أن يطبع صورة إيجابية عن هذه الأجهزة لدى الجماهير الخارجية؟

س٣ـ وضح أساليب تعامل إدارات العلاقات العامة مع وسائل الإعلام وانعكاساتها على الصورة الذهنية.

س٤ـ يرتكز مفهوم الصورة على الأفعال قبل الأقوال. اشرح العبارة ووضح كيف تنطبق على جهاز الشرطة.

س٥ـ ما هى السلوكيات التى ينبغى أن تلتزم بأدائها القيادات الأمنية ليكونوا مصدراً للصورة الطيبة؟

س ٦ـ كيف يمكن لجهاز الشرطة أن يحقق مفهوم المسئولية الاجتماعية؟

مراجع الفصل الرابع

(١) إيمان محمد زهرة، العلاقات العامة فى الشركات المتعددة الجنسية العاملة فى مصر: دراسة مسحية، *رسالة ماجستير غير منشورة*، (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، ٢٠٠٢)، ص ص١٥٢-١٥٤.

(٢) على عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، ط١، (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٣) ص١٠.

(٣) أشرف أحمد عبد المغيث، "دور الإعلام فى تكوين الصورة الذهنية للعالم الثالث لدى الشباب المصرى: دراسة تحليلية ميدانية"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ١٩٩٣، ص١٠٩.

(٤) محمد منير حجاب، سحر محمد وهبى، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، ط١، (سوهاج: دار محسن للطباعة، ١٩٩٣)، ص٢٠.

(5) David L. Hamilton and Robert K. Gifford, ***Stereotypes and Prejudice***, (USA: Taylor and Francis, 2000), p. 87.

(6) ***Op.cit.***, p. 88.

(7) D. B. Bromley, ***Image and Impression Management***, (New York: John Wiley and Sons, 1993), p. 213.

(٨) أيمن منصور ندا، "صورة الوطن العربى وأوروبا كما تعكسها المواد الإخبارية فى القنوات الفضائية العربية والأوروبية: دراسة مقارنة"، *رسالة دكتوراة غير منشورة*، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ٢٠٠٠، ص٩٢.

(٩) المرجع السابق، ص٩١.

(١٠) المرجع السابق، ص٩٤.

(١١) على عجوة، مرجع سابق، ص١٦٢.

(١٢) السيد عليوة، *تنمية مهارات العلاقات العامة فى ظروف المنافسة*، ط١، (القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠١) ص٣٧.

(١٣) فاروق ياسين التركى، "دور العلاقات العامة فى تحقيق الرضا الوظيفى: دراسة تطبيقية على العاملين بالخطوط السعودية"، *رسالة دكتوراة غير منشورة*، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ١٩٩٨، ص, ١٠٣

(14) K. Stanck and D. Kruckeberg,"Ethical Obligation of Public Relations i an Era of Globalization". ***Journal of Communication Management***, Vol. 18, No. 1, August 2003, p. 7.

(15) C. E. Clark, "Differences Between Public Relations and Corporate Social Responsibility: An analysis", ***Public Relations Review***, Vol. 26, No. 3, Fall 2000, pp. 363-380.

(16) Allen H. Center and Patrick Jackson, ***Public Relations Practices: Managerial Case Studies and Problems***, 4th ed. (New Jersey: Prentice Hall Inc., 1990), p. 29.

(17) ***Op.cit***., p. 28.

(١٨) حمدى محمد شعبان، دور العلاقات العامة فى تغيير الصورة الذهنية المنطبعة عن قطاع الشرطة فى مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة: كلية الإعلام، ١٩٨٦) ص, ١١١

(١٩) على عجوة، مرجع سابق، ص, ١٠

(٢٠) حمدى محمد شعبان، مرجع سابق، ص, ٤٣

(٢١) المرجع السابق، ص, ٨١

(22) Bertrand R, Canfield and Frazier H. Moore, Public Relations Principles: Cases and Problems, 6th ed., (U.S.A: Homowood Illinios, 1973) p. 27.

(23) Scott M. Cutlip and Allen H. Center, Effective Public Relations, 3rd ed, (New Jersy: Prentice Hall Inc., 1964) p. 70.

(٢٤) حمدى محمدى شعبان، مرجع سابق، ص, ٨٢

(25) Philip Lesely, Public Relations Handbook, 2nd ed. (Chicago: Prentice Hall Inc., 1962) p. 371.

(٢٦) حمدى محمدى شعبان، مرجع سابق، ص٦٩-٧٠ .

(27) Scott Cultip and Allen H. Center, Op.cit., p. 256.

(28) Charles S. Steinberg, The Creation of Consent: Public Relations in Practice (New York: Hastings House Publishers, 1975) pp. 114:119.

(29) Lawrence W. Nolte, Fundamentals of Public Relations: Professional Guidelines Concepts and Integrations, 2nd ed. (New York: Pergamon Press Inc. 1978) p. 335.

(30) James E. Gruning and Toded Hunt, Managing Public Relations, 3rd ed. (New York: C.B.S College Publishing, 1984) p. 254.

(31) Bertrand R. Canfield and Frazier H. Moore, Op.cit., p. 271.

(32) Marvin E. Shaw, Group Dynamics: The Behavior Psychology of Small Groups, 2nd ed., (New York: McGraw Hill Book Company, 1976) p. 55.

(33) Pradip N. Khandwalla, The Design of Organizations (New York: Harcount Brace Jovanovich Inc., 1977) p. 292.

(34) Marvin E. Shaw, Op.cit., p. 155:157.

(35) Pradip N. Khandwalla, Op.cit., p. 295.

(36) Doug Newsom and Allan Scott, This is Public Relations: The Realities of Public Relations (California: Wadsworth Publishing Company, 1970) p. 30.

(٣٧) على عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٠) ص, ٦٥

(38) Scott Cutlip and Allen Center, Op.cit., p. 233.

(39) Sam Black, Practical Public Relations, 4th ed. (London:

Pitman House, 1976) p. 3.

(40) Bertrand R. Canfield and Frazier H. Moore, Op.cit., p. 217.

(41) Charles S. Steinberg, Op.cit., p. 114.

(٤٢) على عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص. ١٢٢

(43) Bertram H. Raven and Jeffery Z. Rubin, Social Psychology: People in Groups (New York: John Wiley and Sons Inc., 1976) p. 369.

(44) Op.cit., p. 371.

(45) Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership (New York, The Free Press, 1974) p. 7.

(46) Op.cit., p. 8.

(47) Op.cit., p. 9.

(48) Op.cit., p. 9.

(49) Op.cit., p. 10.

(50) Op.cit., p. 11.

(51) Bertram H. Ravin and Jeffery Z. Rubin, Op.cit., p. 371.

(52) Op.cit., p. 374.

(53) Op.cit., p. 374.

(54) Op.cit., p. 372.

(55) Dean J. champion, The Sociology of Organization (New York: McGraw Hill Inc., 1975) p. 163.

(56) Henry Harris, The Group Approach to Leadership Testing (London: Broad way House, 1949) p. 19.

(57) Dean J. Champion, Op.cit., p. 165.

(58) Ken Hean, Group Theory for Social Workers (New York: Pergamon Press Inc., 1977) p. 184.

(59) Bertram H. Raven and Jeffery Z. Rubin, Op.cit., p. 367.

(60) Marvin E. Shaw, Op.cit., p. 158.

(61)David Wainuright,Journalism,3rded., (London: Northumberland Press Ltd., 1982) p. 191.

(62) Beram H. Rauen and Jeffery Z. Rubin, Op.cit., p. 380.

(63) David Wainuright, Op.cit., p. 191.

(64) James E. Gruning and Toded Hunt, Op.cit., p. 323.

(65) James Mac Groger and Jack Walter Peltason, Government by the people: The people: The dynamics of American National government, 6th ed., (London: Prentie Hall Inc.) p. 133.

(66) Rodney Bennett, Inside Journalism (London: Peter Owen Ltd., 1967) p. 220.

(67) David Wainuright, Op.cit., p. 192.

(68) G. Edmunds and D.C. Kendrick, The Measurement of Human Aggressiveness, 1st ed, (England: Ellis Horwood Ltd., 1980) p. 159.

(٩٦) أحمد جلال عز الدين، الإرهاب والعنف السياسى (القاهرة: دار الحرية، ١٩٨٦) ص, ٤٥

(٧٠) المائدة , ٣٠

(٧١) على عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص, ١٠

(72) John C. Zacharis and Coleman C. Bender, Speach Communication: Artional Approach (New York: John Wiley and Sons Inc., 1970) p. 180.

(74) Lawrence W. Nolte, Op.cit., p. 102.

(74) Op.cit., p. 107.

(٧٥) راجع الحديث فى صحيح البخارى فى الأدب المفرد، ص١١٣، الحديث ٣٠١, وعند الترمزى فى جامعة ٤/٥٧٤ كتاب الزهد الحديث رقم ٢٣٤٦، وابن ماجة ١٣٨٧/٢ كتاب الزهد، باب القناعة، الحديث ٤١٤١,

(76) Scott M. Cutlip and Allen H. Center. Op.cit., p. 379.

(٧٧) يراجع فى هذا الخصوص:

* على عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة فى المنشآت المالية: البنوك وشركات التأمين، ط١ (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٣) ص١٠١,

* حمدى محمد شعبان، مرجع سابق، ص٧٧,

(٧٨) حمدى محمد شعبان، مرجع سابق، ص٧٧,

(٧٩) على عجوة، العلاقات العامة فى المنشآت المالية، مرجع سابق، ص١٠٢,

(80)Larry L. Barker, Communication, 3rd ed., (New Jersy: Prentice Hall Inc., 1984) p. 84.

(٨١) حمدى محمد شعبان، مرجع سابق، ص٧٧,

(٨٢) على عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص٦٤,

(٨٣) سمير محمد حسين، تفتيح بعض نقاط البحث فى مجال العلاقات العامة (القاهرة: بدون ناشر، ١٩٨٠) ص٢٤ .

(8٤) Bertrand R. Canfield and Frazier H. Moore, Op.cit., p. 69.

(٨٥) سمير محمد حسين، الإعلان، المداخل الأساسية، ط٢ (القاهرة: عالم الكتاب، ١٩٨٠) ص١٦٧,

(86) Brtrand R. Canfield and Frazier H. Moore, Op.cit., p. 35.

(87) L. W. Nolte, Op.cit., 224.

(88) Op.cit., p. 288.

(٨٩) سمير محمد حسين، الإعلام والاتصال بالجماهير والرأى العام (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٤) ص٩٨-٩٩,

(٩٠) أحمد زكى بدوى، تاريخ مصر الاجتماعى (القاهرة: مطبعة صلاح الدين الكبرى، ١٩٣٥) ص, ٢٧

(٩١) عبد الكريم الخطيب، قضية الألوهيـة بين الفلسفة والتدين: الله ذاتا وموضوعاً، ط١، ج١ (القاهرة: دار الكتاب العربى، ١٩٦٢) ص, ١٠

(٩٢) عاطف وصفى، الثقافة والشخصية: الشخصيـة المصريـة التقليـدية ومحدداتها الثقافية (القاهرة: دار المعارف، ١٩٦٧) ص, ٢٠٢

(٩٣) مصطفى الخشاب، دراسة المجتمع، ط١ (القاهرة: الأنجلو المصرية، ١٩٧٠) ص, ٧٠

(٩٤) كمال المنوفى، الثقافة السياسية للفلاحين المصريين: تحليل نظرى ودراسة ميدانية فى قرية مصرية، رسالة دكتوراة غير منشورة (القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ١٩٧٨) ص, ٣٢٩

(٩٥) محمد عبد المنعم، تنظيم القطاع الدينى مع التركيز على وزارة الأوقاف، مذكرة داخلية رقم ١٠٩٥ (القاهرة: معهد التخطيط القومى، ١٩٧٥) ص, ٢٣

(٩٦) عبد العزيز كامل، بيان عن قطاع الشئون الدينية ووزارة الأوقاف (القاهرة: وزارة الأوقاف، ١٩٧٣) ص, ١٩

(97) Scott M. Cutlip and Allen H. Center, Op.cit., p. 376.

(٩٨) على عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص, ١٠

(99) James E. Gruning and Toded Hunt, Op.cit., p. 489.

(١٠٠) على عجوة، العلاقات العامة فى المنشآت المالية، مرجع سابق، ص, ١٣٢

(101) Shearon Lowery and Melvin de Fleur, Methods in Mass Communication Research: Media Effects (New York: Longman Inc., 1983) p. 37.

(١٠٢) على عجوة، العلاقات العامة فى المنشآت المالية، مرجع سابق، ص, ١٣٧

(103) Doug Newson and Alan Scott, Op.cit., p. 11.

(104) Lawrence W. Nolte, Op.cit., p. 283.

(105) Philip Lesely, Op.cit., p. 110.

(١٠٦) السيد حنفى، العلاقات العامة: الاتجاهات النظرية والمجالات التطبيقية، ط٣ (القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٣) ص, ١٤١

(١٠٧) على عجوة، العلاقات العامة فى المنشآت المالية، مرجع سابق، ص, ٤٥

(١٠٨) المرجع السابق، ص, ٨٣

(109) Ion Trewin, Journalism (U.S.A: David and Charles Inc., 1975) p.72.

(١١٠) سبق أن عرضنا لرأى أحد أساتذة الجامعات فى أحد سلوكيات جهاز الشرطة، وقد نشر الرأى فى صحيفة الأهرام بتاريخ ١٩٨٩/١٢/٣٠، ص, ٧

(١١١) على عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص, ٢٠٣

(112) James E. Gruning and Toded Hunt, Op.cit., p. 502.

(113) Op.cit., p. 497.

(١١٤) على عجوة، دراسات فى العلاقات العامة والإعلام، (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٥) ص, ٧٠

(115) Bertrand R. Canfield and Frazier H. Moore, Op.cit., p. 269.

(١١٦) حمدى محمد شعبان، مرجع سابق، ص, ٩٧

(117) James E. Gruning and Toded Hunt, Op.cit., p. 52.

(١١٨) على عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص١٢٠- , ١٢١

(119) Charles S. Steinberg, Op.cit., p. 123.

(120) Bertrand R. Canfield and Frazier H. Moore, Op.cit., p. 367.